

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

“Análisis del clima organizacional de la fuerza de ventas de British American Tobacco Central America S.A. Sucursal Costa Rica (BATCA) durante el primer semestre del 2004.”

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Mauricio J. Martínez Monge
Carné: 922206

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica
Año 2004

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico, primero a Dios por ser mi guía en el camino, y segundo a mis padres, que con su apoyo me han ayudado durante el curso de este programa de maestría, y siempre han tratado de enseñarme a ser una mejor persona.

Agradecimientos

A Dios, por ser el guía a lo largo del camino.

A mis padres por su apoyo y cariño incondicional.

Al MSc. José Martí Solórzano Rojas, por todo su apoyo a través de este proyecto.

Al MSc. Luis Lorenzo Rodríguez Bolaños, por su cooperación para realizar este trabajo.

A British American Tobacco Central America S.A. Sucursal Costa Rica, representada en la persona del señor Hermann Kruse Quirós, por haberme permitido realizar el trabajo en esa empresa tan distinguida, así como todo el apoyo y ayuda para concluirlo.

Al señor, Alvaro Carmona A. Gerente Nacional de Ventas de BATCA, por toda su asistencia, y sobre todo consejo en la realización de este trabajo.

A mis estimados compañeros y amigos de maestría, Laura y Alejandro, por su amistad y compañerismo, finalmente lo logramos! Dios los bendiga y les repare toda la felicidad que se merecen en sus vidas!

Hoja de Aprobación

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster con énfasis en Gerencia.

Lic. Marco Morales Zamora, MBA
Director Programa de Posgrado

MSc. José Martí Solórzano Rojas.
Profesor Coordinador

MSc. Luis Lorenzo Rodríguez Bolaños
Profesor Guía

Lic. Alvaro Carmona Arguello
Supervisor Laboral.

Lic. Mauricio J. Martínez Monge
Estudiante

Contenido

“Análisis del clima organizacional de la fuerza de ventas de British American Tobacco Central America S.A. Sucursal Costa Rica (BATCA) durante el primer semestre del 2004.”

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
HOJA DE APROBACIÓN.....	4
CONTENIDO.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	8
RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LOS NEGOCIOS.....	14
1.1 CONCEPTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	15
1.1.1 Factores que incluyen el Comportamiento Organizacional.....	17
1.1.2 Misión, Visión y Valores, y cómo afectan el Comportamiento Organizacional.	18
1.1.3 Cultura Organizacional.....	21
1.1.4 Clima Organizacional.....	24
1.2 IMPACTO EN LOS NEGOCIOS.....	27
CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	29
2.1 QUÉ ES BRITISH AMERICAN TOBACCO CENTRAL AMERICA S.A.?.....	29
2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL NEGOCIO.....	32
2.3 POSICIÓN EN EL MERCADO CENTROAMERICANO.....	34

2.4 ESTRUCTURA ACTUAL.....	37
CAPÍTULO III: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	40
3.1 FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE BRITISH AMERICAN TOBACCO CENTRAL AMERICA S.A., SUCURSAL COSTA RICA. (BATCA).....	40
3.1.1 <i>Desarrollo del Recurso Humano</i>	41
3.1.2 <i>Compromiso</i>	42
3.1.3 <i>Liderazgo</i>	43
3.1.4 <i>Imagen de la Organización</i>	44
3.1.5 <i>Orientación al Desempeño</i>	45
3.1.6 <i>Toma de Decisiones</i>	46
3.1.7 <i>Claridad de Dirección</i>	47
3.1.8 <i>Flexibilidad</i>	47
3.1.9 <i>Compensación e Incentivos</i>	49
3.1.10 <i>Habilidades de Supervisión</i>	50
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	51
4.1 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	51
4.2 DESARROLLO DE TRABAJO DE CAMPO.....	51
4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCONTRADOS.....	52
4.3.1 <i>Desarrollo de los recursos humanos</i>	52
4.3.2 <i>Compromiso</i>	61
4.3.3 <i>Liderazgo</i>	67
4.3.4 <i>Imagen de la Organización</i>	70
4.3.5 <i>Orientación al desempeño</i>	73
4.3.6 <i>Toma de decisiones</i>	78
4.3.7 <i>Claridad de dirección</i>	82
4.3.8 <i>Flexibilidad</i>	84
4.3.9 <i>Compensación e incentivos</i>	89
4.3.10 <i>Habilidades de supervisión</i>	90

CAPÍTULO V: PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE PLANES DE ACCIÓN.....	94
5.1 IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PLANES DE ACCIÓN PARA ÁREAS DE OPORTUNIDAD.....	94
5.1.1 Desarrollo de los recursos humanos.....	94
5.1.2 Compromiso.....	96
5.1.3 Liderazgo.....	97
5.1.4 Orientación al desempeño.....	99
5.1.5 Toma de decisiones.....	100
5.1.6 Flexibilidad.....	101
5.1.7 Compensación e incentivos.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXO METODOLÓGICO.....	106
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	107
ANEXOS COMPLEMENTARIOS.....	113
ANEXO No. 1: PROPUESTA DE FICHA BIBLIOGRÁFICA.....	114
ANEXO No. 2: CUESTIONARIO DE ANÁLISIS FUERZA DE VENTAS.....	115
ANEXO No. 3: CUESTIONARIO DE ANÁLISIS GERENCIA.....	131
Anexo No. 4: Cuadros de Tabulación del Cuestionario por categorías.....	134

Índice de Gráficos

Gráfico # 1: Desarrollo para ocupar puestos de mayor responsabilidad.....	54
Gráfico # 2: Los más adecuados reciben los ascensos	56
Gráfico # 3: Procesos de contratación abiertos.....	57
Gráfico # 4: Relación con superiores para ascensos.....	59
Gráfico # 5: Atención a requerimientos o inquietudes.....	62
Gráfico # 6: Preocupación por disminuir costos.....	66
Gráfico # 7: Éxito de las decisiones importantes.....	69
Gráfico # 8: Resultados alcanzables.....	75
Gráfico # 9: Apoyo de los compañeros en el trabajo.....	77
Gráfico # 10: Certeza y éxito en la toma de decisiones en BAT.....	80
Gráfico # 11: Poder de incidir en la toma de decisiones.....	82
Gráfico # 12: Normas, reglas y procedimientos innecesarios.....	85
Gráfico # 13: Claridad en las reglas y procedimientos.....	89
Gráfico # 14: Política salarial adecuada.....	91
Gráfico # 15: Tolerancia al pobre desempeño.....	92

Resumen

Martínez Monge, Mauricio J.

Análisis del clima organizacional de la fuerza de ventas de British American Tobacco Central America S.A. Sucursal Costa Rica (BATCA) durante el primer semestre del 2004.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.

San José, Costa Rica.

Mauricio J. Martínez Monge, 2004.

149 h. – 15 il. – 48 refs.

El objetivo general de este trabajo es, desarrollar un análisis del clima organizacional de la fuerza de ventas de British American Tobacco Central America S.A., Sucursal Costa Rica, durante el primer semestre del 2004, que sirva como base inicial en el desarrollo de planes de acción para mejorar aquellas áreas que no se encuentren en correspondencia con los estándares establecidos por la empresa y buscar una mayor motivación por parte del personal para alcanzar los objetivos propuestos, para conseguir una ventaja competitiva frente a otros participantes del mercado.

La organización investigada se dedica a la distribución y comercialización de cigarrillos a nivel nacional.

Este trabajo está compuesto por cinco capítulos que abarcan cada uno de los objetivos específicos definidos para el trabajo. En los dos primeros capítulos se utilizó una investigación de tipo documental. En el capítulo tres de tipo cualitativa, y el cuarto capítulo una mezcla de la investigación cualitativa y descriptiva. Finalmente en el capítulo cinco nuevamente se hace uso de una mezcla de investigación cualitativa y descriptiva con base en los resultados obtenidos en el capítulo cuatro.

Dentro de las principales conclusiones podemos identificar:

- Mejorar la claridad en los procesos de contratación.
- Identificar elementos claves dentro de la organización que puedan ser desarrollados para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

- Continuar con la implementación de programas con el “buzón de sugerencias” implementado durante el año 2003.
- Mayor comunicación de los resultados obtenidos con respecto al logro de los objetivos propuestos por la compañía.
- Una mejor retroalimentación a la fuerza de ventas con base a los resultados obtenidos.
- Estar constantemente recordando al personal que su actuación deberá de estar guiada por los valores de la empresa.
- Continuar con la transparencia en los procesos de establecimiento de salarios.

Cada uno de los planes de acción fue desarrollado con base en estas conclusiones, por lo tanto se le recomendó a la empresa, implementar los mismos para lograr que mejore el clima organizacional en las áreas de oportunidad que fueron identificadas.

Este trabajo está identificado con palabras claves como: clima, organización, clima organizacional, cultura organizacional, valores, trabajo en equipo, desarrollo del recurso humano, compromiso, liderazgo, imagen de la Organización, orientación al desempeño, toma de decisiones, claridad de dirección, flexibilidad, compensación e incentivos y habilidades de supervisión.

Director de la Investigación:

MSc. Luis Lorenzo Rodríguez Bolaños

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado.

Introducción

Para nadie es un secreto, que en la actualidad el sector empresarial costarricense, se encuentra ante diferentes retos que surgen de las nuevas posibilidades en un mundo globalizado. Los tratados de libre comercio, los inversionistas extranjeros, las nuevas tecnologías de la información, han dado el timbre de alerta, sobre lo que tienen que hacer las empresas nacionales y las multinacionales establecidas, para replantear cuál debe de ser el camino a seguir en este nuevo milenio.

Para esto, ya muchas empresas, especialmente las transnacionales han comprendido, que el recurso humano se ha convertido en una de las piezas fundamentales, para lograr los objetivos del negocio, y convertirse en los líderes dentro de los diferentes segmentos del mercado en los cuales se encuentran inmersas.

Definitivamente, para lograr la meta, las empresas tienen que lograr atraer y mantener al mejor personal posible, donde ya no es suficiente un buen salario, beneficios atractivos, bonificaciones o incentivos materiales. Cada vez es más común que temas como la calidad de vida, satisfacción, motivación, clima o cultura organizacional, sean temas de conversación dentro de los consejos directivos de las empresas.

Entonces, cada día vemos que la forma de cómo se sientan los empleados, y cuál sea el ambiente en el que se desarrollan sus actividades, toma importancia, se vuelve tema central de discusiones, y un elemento clave para el logro de los objetivos del negocio.

El objetivo general de este trabajo es, desarrollar un análisis del clima organizacional de la fuerza de ventas de British American Tobacco Central America S.A., Sucursal Costa Rica, durante el primer semestre del 2004, que sirva como base inicial en el desarrollo de planes de acción para mejorar aquellas áreas que no se encuentren en correspondencia con los estándares establecidos por la empresa y buscar una mayor

motivación por parte del personal para alcanzar los objetivos propuestos, para conseguir una ventaja competitiva frente a otros participantes del mercado.

Adicionalmente, como objetivos específicos se definieron:

1. Especificar los conceptos relacionados con el clima organizacional, que sirvan como base para entender la importancia y el impacto dentro de una organización.
2. Describir los aspectos básicos de la empresa, para ubicarla dentro del contexto del mercado, y conocer los principales valores de la empresa.
3. Identificar cuáles son los posibles factores de éxito que pueden incidir en la situación actual del clima organizacional dentro de la fuerza de ventas.
4. Desarrollar y analizar las áreas de oportunidad dentro del clima organizacional imperante en la actualidad.
5. Desarrollar una propuesta de planes de acción, para mejorar aquellas áreas de oportunidad, para lograr un nivel de motivación mayor, que ayude a conseguir los objetivos del negocio.

Para lograr el cumplimiento de estos objetivos, se dividió el trabajo en cinco capítulos, de modo que se pudiera abarcar y cubrir cada uno de los objetivos específicos definidos anteriormente.

En el primer capítulo, se establecen las bases conceptuales para realizar el análisis del clima organizacional de la Empresa. Se desarrollan cuáles son los factores que se deberían incluir a la hora de analizar el clima en una organización, se definen los conceptos de misión, visión y valores, así como su influencia en el comportamiento organizacional. Se habla del concepto de cultura organizacional, así como el concepto de

clima organizacional, para luego terminar el capítulo con el impacto que tiene el clima organizacional en el negocio.

En el segundo capítulo, se habla referente a la empresa, un poco de su historia su posición y estructura en el mercado centroamericano, y finalmente un poco de cómo y bajo qué esquema trabaja en Costa Rica.

En el capítulo tres, se desarrollan de manera teórica los factores incluidos en la encuesta entregada a la fuerza de ventas como: desarrollo del recurso humano, compromiso, liderazgo, imagen de la organización, orientación al desempeño, toma de decisiones, claridad de dirección, flexibilidad, compensación e incentivos, y las habilidades de supervisión. Así mismo, se incluye la opinión del Gerente Nacional de Ventas sobre su percepción de cuál es el estado actual de estas características por parte de la fuerza de ventas.

El capítulo cuatro, es el capítulo de análisis. En este apartado se toman los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a la fuerza de ventas y se identifican cuál o cuáles son las áreas de oportunidad de mejora del clima organizacional de la fuerza de ventas.. Se explicará cuál fue la estrategia de recolección de los datos.

Finalmente, en el capítulo quinto, se establecen propuestas para aquellas áreas de oportunidad que se identificaron en el análisis realizado y descrito en el capítulo cuatro, así como las determinaciones finales del trabajo.

Como este trabajo se trata de un estudio de clima organizacional, se busca desarrollar los principales conceptos relacionados con este tema. Para esto, se toma la opinión de algunos autores, sus teorías, definiciones y aproximaciones a algunos de los conceptos que se consideran importantes, como base para entender el clima organizacional.

CAPÍTULO I: El comportamiento organizacional y su impacto en los negocios

Actualmente las empresas se enfrentan a diferentes retos, todo con el propósito final de crear riqueza para sus accionistas. Pero la pregunta que salta a la vista es, ¿cómo lograrlo?

A través del desarrollo de los negocios, se ha intentado reducir esto a lo que se podría considerar paradigmas dominantes en algún momento del tiempo. En la década de los años 50 se creía que todo tenía que ver con la organización, donde la idea era que cualquier problema se podía resolver con un cambio en el organigrama. En los años 60 y 70 el paradigma dominante era fue la estrategia, con lo que se creía que con una estrategia superior a la de los competidores, se lograría el éxito. Luego para los años 80 se hablaba de la calidad total, los procesos de reingeniería, y finalmente para los años 90 aparecieron temas como el “empowerment” (poder de decisión a los empleados, delegación).¹

Sin embargo, más allá de las modas administrativas y de las variaciones semánticas en el lenguaje administrativo, vale la pena identificar los temas inmutables que rigen el comportamiento de las empresas:²

- El *Marketing*, puesto que sin mercado, no hay producto, y sin producto (o servicio) para vender la empresa no tiene razón de ser.
- La *Psicología Organizacional*, porque una empresa, ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento propios.
- Las *Finanzas*, puesto que la empresa es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas.

¹ Sallenave, Jean Paul (1994). *La Gerencia Integral: ¿No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!.* Primera Edición. Colombia. Editorial Norma S.A.

² Idem.

- La *Planificación*, para que la empresa elija su futuro en vez de sufrirlo.
- La *Competitividad*, que es el fin de la acción empresarial. A la larga sólo sobreviven las empresas competitivas.

Tal y como lo expresa Sallenave (1994 Pág. 2) en su libro “La Gerencia integral”, el comportamiento organizacional es uno de los temas que afectan directamente el desarrollo y consecución de los objetivos por parte de la empresa.

Partiendo de esta premisa, este trabajo tiene como objetivo primordial el análisis del clima organizacional de una fuerza de ventas. Para esto a continuación se definirán los conceptos que se consideran primordiales para entender el impacto del comportamiento organizacional en los negocios, y por ende, el impacto que tiene el clima organizacional en el desempeño del trabajo dentro de la empresa.

1.1 Concepto del Comportamiento Organizacional

Antes de hablar del comportamiento organizacional, conviene entender qué son las organizaciones. En su libro, Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (Págs. 18-19) expresa que:

*“Las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales, que a su vez, constituyen una clase de sistemas abiertos. Como clases especiales de sistemas abiertos, tienen propiedades que les son peculiares pero comparten otras propiedades en común con todos los sistemas abiertos...”*³

“La organización no posee estructura ni autonomía física identificable y permanente. Su estructura sólo puede ser identificada como ciclos de eventos o sea que es inseparable de su funcionamiento. Todos los sistemas sociales, inclusive las

³ Chiavenato, Idalberto (1988). *Administración de Recursos Humanos (pp. 18-19)*. Primera Edición. Mexico. MacGraw-Hill.

*organizaciones, consisten en actividades patrocinadas de una cantidad de individuos. Esas actividades patrocinadas son complementarias o interdependientes en relación con algún output o resultado común.”*⁴

Al final las organizaciones son resultado de las interacciones de los individuos que las conforman, y así como tales, dependen del comportamiento de sus miembros, los cuales deberían de tener una finalidad u objetivo común.

Partiendo de este punto, y a pesar de que se quiera enfocar a las organizaciones como grupos de personas vistas como recursos, como portadores de habilidades capacidades, conocimientos, motivación en el trabajo, etc., no se debe de perder de vista que son personas al final, cada individuo tiene características de personalidad, expectativas, objetivos personales e historias particulares.

Se puede entonces hablar de que existe una interacción psicológica entre el individuo y la organización, donde esta última realiza acciones para y por el individuo, así como el individuo realiza otras para la organización, con esto “*la organización espera que el empleado obedezca su autoridad, y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y opere con justicia*”.⁵

De este manera, se entiende que tanto los individuos como las organizaciones, tiene sus propias necesidades a satisfacer.

En su libro “*Behavior in Organizations: A multidimensional View*”, Athos y Coffey, a través de un modelo multidimensional, basado en un enfoque sistémico, tratan de explicar el comportamiento humano en las organizaciones, considerado como un conjunto de pensamientos y actividades. Sin embargo este comportamiento es determinado por factores tanto externos como internos:⁶

⁴ Idem.

⁵ Levinson, Harry (1965). *Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization*. Administrative Science Quarterly. 9 (4). 373.

⁶ Athos, Antony G. Y Coffey, Robert E.(1968). *Behavior in Organizations: A multidimensional View*. Englewood Cliffs, Estados Unidos. Prentice Hall.

Dentro de los factores externos, se pueden incluir: Las condiciones económicas, sociales, culturales y políticas, geográficas, demográficas, los grupos o instituciones, las fuentes de recursos y proveedores, entre otros.

Como ejemplos de los factores internos, podemos hablar de los empleados, los propósitos, los objetivos de la organización, los productos o servicios, la posición de la organización con respecto a sus competidores, el tamaño, la localización geográfica, la organización formal, la administración y sus directrices, entre otros.

Una definición más clara del comportamiento organizacional, expresa que el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.⁷

En este sentido, lo que busca el comportamiento humano, es explicar la razón del proceder de una persona dentro de una organización.

1.1.1 Factores que incluyen el Comportamiento Organizacional

Se puede hablar de cuatro factores claves del comportamiento organizacional: las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en que funciona el negocio.⁸

En cuanto a las *personas*, se trata de entender cómo ellas constituyen los diferentes sistemas sociales dentro de las organizaciones, y en esto hay que diferenciar entre aquellos grupos que son formales u oficiales y aquellos que no lo son. Indistintamente del tipo de grupo que sea, estos grupos son dinámicos, cambian y se dispersan. Las organizaciones existen para servir a las personas, y no lo contrario.

⁷ Davis, Keith y Newstrom, John (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Octava Edición. Estados Unidos. McGraw-Hill.

⁸ Idem.

Al hablar de la *estructura* de una organización, se trata de definir las relaciones oficiales en el interior de la empresa. Es claro que dentro de todo negocio, se necesitan diferentes personas para realizar diferentes tareas, y de lo que se trata es de las relaciones de poder y los deberes de los individuos. Es necesario que exista una clara definición de los roles que cada individuo desempeña dentro de la organización, de modo que no exista confusión y desorden.

Para poder desarrollar sus funciones, los individuos necesitan las herramientas adecuadas. Hoy la *tecnología* proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. La tecnología permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado, pero a la vez restringe al personal en diferentes formas, al final siempre tiene un impacto tanto en tiempo como en los costos del negocio.

Por último, el entorno externo de la organización es el medio en que se desenvuelve la empresa. Es claro que la organización no existe por si misma, sino que se encuentra inmersa en un sistema con otros participantes, los cuales van a influir tanto en los individuos como en la forma en que llevan a cabo las labores a lo interno de la organización.

1.1.2 Misión, Visión y Valores, y cómo afectan el Comportamiento Organizacional.

Antes de hablar sobre la cultura organizacional, es necesario definir tres conceptos importantes aplicados a la empresa: su visión, misión y valores; los cuales tienen estrecha relación con este tema, y que normalmente sirven como base para su formación dentro de la empresa.

Resultan más importantes en tanto que estos conceptos tienen incidencia no sólo en el comportamiento de los individuos, sino en la forma en que la organización percibe su rol tanto a lo interno del negocio, como en su proyección hacia la sociedad.

En primer lugar, y partiendo de lo externo, se puede hablar que una *visión* consiste en una “ *representación de lo que usted cree que el futuro debe ser para su empresa a los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas.*”⁹ A partir de aquí, se puede entender que la misión trata de plantear hacia el futuro, qué es y cómo desea la empresa ser percibida tanto a lo interno de la organización, como por los actores sociales que interactúan con ella. Uno de los retos del negocio, es lograr que los empleados logren identificarse con esta visión, ya que muchos veces se convierte en un concepto abstracto, que no se logra hacer tangible, por lo tanto difícil de comprender.

La *visión* no tiene que ser una idea inalcanzable de lo que se quiere ser, sino todo lo contrario, debe verse como el camino a seguir hacia la excelencia y desempeño del negocio, y que la forma de lograr esto, es con el compromiso de todos.

El segundo concepto por definir, es la forma en que se pretende lograr o alcanzar esa *visión* propuesta. Así se puede hablar que para alcanzar la *visión*, la empresa entonces necesitará tener una *misión*. Y como tal, se va a entender que es “ *una declaración concisa del concepto y la naturaleza del negocio. Es la premisa filosófica de la organización en la que se incluyen los valores, preceptos y obligaciones de la alta dirección de la empresa.*”¹⁰ En otras palabras, esta definición habla de la esencia del negocio.

Esta definición trata de explicar, lo qué es o lo que quiere ser la organización, para qué fue constituida, y cuál es el camino que se tiene que seguir para obtener la *visión*, el camino para el fin último.

Se recalca dos puntos dentro de esta definición. Primero, los valores, como muestra del comportamiento imperante de la empresa tanto hacia lo interno como lo externo; en segundo lugar se considera el rol primordial de los mandos superiores en el cumplimiento de esta *misión*. No hay que perder el foco que tanto la *visión* como la

⁹ Lobo Z., Adolfo (2000). *Antología Estrategia Empresarial* (pp. 35). Manuscrito no publicado. Universidad Latina de Costa Rica.

¹⁰ Lobo Z., Adolfo (2000). *Antología Estrategia Empresarial* (pp. 35). Manuscrito no publicado. Universidad Latina de Costa Rica.

misión, tienen que ser entendidas por cada uno de los miembros de la organización, pero también resulta importante el papel que cumple la gerencia en lograr que esto suceda. Se habla siempre en estos casos de predicar con el ejemplo, una de las tendencias en la actualidad.

El concepto de *misión* incluye otro de los puntos vertebrales dentro de las organizaciones, y estos son los *valores del negocio*. Se puede entender por valores “*las convicciones de los administradores que dirigen la empresa. Sirve como base de su pensamiento. Algunos varían dependiendo de dónde se halla en el ciclo del negocio.*”¹¹ Esto trata de explicar cuál es la guía moral, en el comportamiento de los individuos dentro de la organización, y cómo espera la organización que las personas reaccionen ante diversas situaciones.

Es importante tener claros estos tres conceptos, porque a la hora de hablar de comportamiento, cultura o clima organizacional, se habla de la forma en que los individuos interactúan dentro de la empresa, basados en su percepción de las cosas, su identificación con el negocio o la organización, las relaciones con el resto de los integrantes, la forma en la que se espera que reaccionen, y todo esto con el propósito final de lograr, a lo largo del tiempo, los objetivos del negocio, siendo estos tres conceptos la base de estas interacciones.

1.1.2.1 Valores de la organización, valores individuales y su interacción.

Dado que se está hablando de organizaciones, hay que entender que el comportamiento organizacional gira en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones, y que la interacción de los intereses de ambas partes van a determinar cual será el ambiente o el comportamiento de las personas dentro del sistema social en el que se desenvuelve.

¹¹ Idem.

Con respecto a las personas, se puede identificar cuatro elementos básicos: las diferencias individuales, los individuos como un todo, las conductas motivadas y por último el valor de la persona, entendido esto último como la dignidad humana.¹²

Así como no existen dos individuos iguales, aunque se pueda encontrar características similares entre grupos relativamente homogéneos, cada persona tiene motivadores diferentes para hacer las cosas, y el entender esto, sirve como punto de partida para entender las relaciones de los individuos en el trabajo. De lo que se trata para la gerencia, es que la motivación de la gente será lograda a través de un trato diferenciado de cada persona. Esto es lo que se conoce como la *Ley de las diferencias individuales*.¹³

1.1.3 Cultura Organizacional

Previo a desarrollar brevemente el concepto de cultura organizacional, hay que comenzar por definir qué es cultura. De una manera muy sencilla, se puede hablar de que es “*un ambiente de creencias, costumbres, conocimientos y prácticas creadas por humanos.*”¹⁴ En este sentido, normalmente la cultura regularmente influye en casi todas las acciones de los individuos, pero no necesariamente se presenta la conducta de manera consciente.

Más adelante, Davis y Newstrom, expanden un poco la definición hablando de que la cultura organizacional es “*un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.*”¹⁵

¹² Idem.

¹³ Stanton, Erwin S. (1982). *Reality-Centered People Management (pp 30-35)*. New York, AMACOM.

¹⁴ Davis, Keith y Newstrom, John (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Octava Edición. Estados Unidos. McGraw-Hill. (Pág.55)

¹⁵ Davis, Keith y Newstrom, John (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo (pp. 70)*. Octava Edición. Estados Unidos. McGraw-Hill.

En estos casos, se tiene que entender que no existen culturas iguales, ya que al igual que las huellas dactilares, cada una tiene sus características propias. Dentro ellas se desarrollan sus propios patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones filosóficas, etc. Es importante, que las culturas pueden catalogarse en fuertes o débiles, dependiendo del grado de influencia que tengan en el comportamiento de los empleados.¹⁶

Resulta difícil medir la cultura de una organización, sin embargo se puede estudiar y ver cuál es el grado de influencia que ejerce sobre los individuos. Al respecto de esto Armstrong (Pág 13) expresa:

“La cultura no es el comportamiento abierto ni los artefactos visibles que no podría observar si visitara la compañía. Ni siquiera es la filosofía o sistema de valores que el fundador pueda articular o sentar por escrito en varios estatutos. Es más bien el conjunto de supuestos que esta detrás de los valores y que determina los patrones de conducta y los elementos visibles tales como la arquitectura, el arreglo de las oficinas, los códigos de vestir, etc.”¹⁷

El mismo autor, habla que la formación de la cultura en una empresa, en general puede darse por dos factores. En primer lugar, lo que él llama el *modelo de trauma*, donde los miembros de la organización reaccionan de una manera para hacerle frente a una amenaza, levantando mecanismos de defensa. La segunda forma consiste en el modelo de refuerzo positivo, donde se busca que las cosas funcionen o resulten del agrado para la organización y se asimilen o preserven.¹⁸

De esto, se deriva que la cultura corporativa u organizacional, se manifiesta en la conducta de los integrantes de la empresa, es la forma en cómo la gerencia y los empleados, ya sea en forma individual o colectiva se comportan en el contexto de la

¹⁶ Idem

¹⁷ Armsrong, Michel (1990). *Gerencia de Recursos Humanos (pp. 13)*. Primera Edición. Colombia. Legis Editores S.A.

¹⁸ Idem (pp. 14)

organización. Básicamente se trata de decir “*cómo hacemos las cosas aquí.*” Se puede hablar que la cultura influye en tres áreas:¹⁹

1. *Valores Corporativos*: Conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá o debería suceder. Se expresan con referencia tanto a los fines como a los medios.
2. *Clima Organizacional*: Es la atmósfera de trabajo en la organización, tal como es percibida y experimentada por sus miembros. Abarca el sentir y la manera de reaccionar de la gente diferente a las características y la calidad de la cultura corporativa y de sus valores.
3. *Estilo de gerencia*: Es la forma en que los gerentes se comportan y ejercen la autoridad.

Otra forma de entender el concepto, en su obra, Chiavenato (Pág. 513) define la cultura organización como:

*“...un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de variables deber ser continuamente observado, analizado e interpretado. La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización”.*²⁰

Toda cultura organizacional tiene o presenta siete características que captan la herencia de ella: innovación y asunción de los riesgos, atención al detalle, orientación a

¹⁹ idem (pp. 15)

²⁰ Chiavenato, Idalberto (1988). *Administración de Recursos Humanos (pp 513)*. Primera Edición. Mexico. MacGraw-Hill.

los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad.²¹

Finalmente, podemos hablar que *“la cultura organizacional en muchos casos es capaz de generar incrementos en sus utilidades al involucrar directamente a todos los miembros de la organización, siendo de esta misma forma una cultura dinámica y colectiva. Al mismo tiempo la creación de una fuerte cultura organizacional fomenta la toma de decisiones descentralizadas, una fuerza de trabajo motivada, administradores superiores accesibles y una fuerte conciencia central”*²²

1.1.4 Clima Organizacional

Inicialmente se tomará una muy breve descripción de lo que consiste el clima organizacional como *“el medio ambiente o atmósfera psicológica de una organización.”*. En esta oración se hace ver cómo impacta el medio ambiente que rodea al individuo, su comportamiento dentro de la organización. En esta forma se explica cómo la cultura organizacional, influye definitivamente en el clima de la empresa.

Continuamente, las personas son expuestas a diferentes situaciones, en las cuales tienen que velar por satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, un período de transición que se puede llamar período de ajuste. En este sentido, no se habla de satisfacer las necesidades básicas como lo definió Maslow en su pirámide de necesidades, sino a necesidades de pertenencia y auto-realización. El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente dentro de los miembros de una organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.²³

²¹ Salas, Abel (2003). *Antología Dinámica Organizacional y Liderazgo (pp. 16)*. Manuscrito no publicado. Universidad de Costa Rica.

²² Idem. (pp 19).

²³ Chiavenato, Idalberto (1988). *Administración de Recursos Humanos (pp 74)*. Primera Edición. Mexico. MacGraw-Hill.

Chiavenato, habla luego que “... *el clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación.*”²⁴

El mismo autor expresa que el clima organizacional depende de seis dimensiones:²⁵

1. *Estructura de la organización:* el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.
2. *Responsabilidad:* El sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.
3. *Riesgos:* El sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.
4. *Recompensas:* El sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la substitución de la crítica y de los castigos por la recompensa.
5. *Calor y apoyo:* el sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización.
6. *Conflicto:* el sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora.

Armstrong sugiere, que para identificar el clima organizacional imperante, se debería de preguntar entre otras cosas:²⁶

²⁴ Idem. (pp. 75)

²⁵ Idem. (Pág. 76)

²⁶ Armstrong, Michel (1990). *Gerencia de Recursos Humanos (pp 20)*. Primera Edición. Colombia. Legis Editores S.A.

- ¿La gente siente que se le está dando suficiente responsabilidad?
- ¿Recibe la adecuada retroalimentación sobre su desempeño?
- ¿Los cargos que se le dan al personal son suficientemente desafiantes y se le da énfasis a hacer un buen trabajo?
- ¿El personal cuenta con suficiente respaldo de sus gerentes o supervisores en términos de guía o ayuda?
- ¿Se siente justamente remunerada?
- ¿Se hace énfasis en las retribuciones positivas en vez de hacerlo en los castigos?
- ¿En la organización se le da la importancia a asumir riesgos calculados o la regla general es jugar a lo seguro?
- ¿En la organización prima la actitud de abordar abiertamente los problemas, o la de omitirlos?
- ¿Las personas sienten que pertenecen a una compañía que vale la pena y que son miembros valiosos de equipos de trabajo?

De cualquiera que sea la tendencia o posición con respecto al clima organizacional, se pueden encontrar puntos comunes como son:²⁷

- El clima de la organización se concibe siempre como una cualidad relativamente perdurable del mundo laboral interno de una organización.
- Una organización se distingue de otras por su clima
- Esta cualidad del mundo laboral interno resulta en su mayor parte de la conducta, de las disposiciones y reglamentaciones que emanan de la dirección de la organización.
- Los miembros de una organización perciben este clima.

²⁷ Salas, Abel (2003). *Antología Dinámica Organizacional y Liderazgo* (pp. 24). Manuscrito no publicado. Universidad de Costa Rica.

- El clima de la organización sirve de base para describir la situación laboral.

Lo que sí se tiene claro, y cómo se va a entender el clima organizacional para propósitos de este trabajo es como:²⁸

“...aquellas manifestaciones y/o efectos subjetivos producto de las interrelaciones a nivel individual y colectivo en el cual influyen factores tales como:

- *Estructura de la organización.*
- *Liderazgo.*
- *Relaciones interpersonales.*
- *Motivación.*
- *Comunicación.*
- *Condiciones Físico Ambientales.*
- *Actitudes hacia el cambio.”*

1.2 Impacto en los negocios.

En la apertura de su libro “Human Resources Champions”, Dave Ulrich expresa:

*“Yo comienzo la mayoría de los seminarios con la pregunta, ¿Para ser competitivo, cuáles son los cinco principales retos a los cuales los ejecutivos tienen que prestarles atención? Sin importar el nivel de los participantes dentro de la compañía, la industria o la localización, la respuesta es similar: El panorama esta cambiando, y nuevos modelos de competitividad son necesarios para lidiar con los cambios que se avecinan. Estas respuestas revelan una nueva realidad competitiva que demanda a las organizaciones la capacidad que le permita a las firmas servir mejor a los clientes y a diferenciarse ellos mismos de los competidores.”*²⁹

²⁸ Idem. (Pág.24)

²⁹ Ulrich, Dave (1997). **Human Resources Champions (pp. 1-2)**. First Edición. Boston , Massachusetts. Harvard Business School Press.

El camino para lograrlo, es contar con el recurso humano adecuado para obtener los objetivos del negocio. A través del capítulo, se ha tratado de identificar cómo el comportamiento, la cultura, los valores y finalmente el clima organizacional impacta en la motivación del individuo, así cómo su ambiente laboral va a determinar la percepción y la actitud de las personas hacia la empresa.

En esto radica la importancia de comprender y manejar por parte de la gerencia, el clima dentro de la organización con el fin de lograr los resultados esperados, y mantener personal altamente motivado dentro de la organización, ya que finalmente esto impactó dentro de la productividad, y la creación de riqueza de la organización para los propietarios, que es el fin último para el cual fueron creadas.

CAPITULO II: Descripción de la Empresa

2.1 Qué es British American Tobacco Central America S.A.?

British American Tobacco es la segunda compañía del mundo en el mercado de tabaco. Posee más de 300 marcas de cigarrillos dentro de su portafolio basadas tanto en marcas regionales como locales, lo que le ha permitido mantener fuertes posiciones en cada una de las regiones en las cuales se encuentra. Es líder del mercado en más de 50 de los 180 mercados en los que tiene negocios. La empresa tiene más de 87 fábricas en 66 países, las cuales procesaron alrededor de 660 millones de kilos de tabaco que produjeron cerca de 792 billones de cigarrillos para el año 2003. A nivel mundial, la empresa emplea más de 85,000 personas.

En 1912, cerca de 10 años después de fundada la empresa, ya se encontraba entre las 12 mejores compañías en capitalización de mercado. Existe un compromiso por parte de la gerencia de la empresa, para crear valor para los accionistas, basado en la habilidad de ver la realidad del mundo, en la capacidad para retener talento, de crear relaciones de confianza con los consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios comerciales, con el fin de manejar marcas de gran calidad.³⁰

La empresa se encuentra dividida por regiones³¹:

América - Pacífico

Integrada por Canadá, Estados Unidos, Japón, Corea del Sur, con ventas para el año 2003 de más de 103 billones de cigarrillos. Las principales marcas en estos mercados son: Lucky Strike, Kent, Dunhill, Pall Mall, du Maurier, Matinée and Kool.

³⁰ www.bat.com

³¹ *idem*.

En esta región, el mercado de los Estados Unidos es el más rentable y el segundo más grande en términos de volumen. La compañía subsidiaria en esta nación es Brown & Williamson, como el tercer fabricante en el mercado. Sus principales marcas son Kool, Pall Mall y Misty.

En octubre del 2003, se anunció un plan para combinar los negocios de Brown & Williamson en Estados Unidos con RJ Reynolds, otra de las tabacaleras más importantes en este mercado, bajo una nueva empresa, Reynolds American, proyecto que estaría completado a mediados del 2004.

Asia - Pacífico

Es el mayor grupo internacional de tabaco. Incluye los mercados de China, sur de Asia (incluyendo India), el Sur - Este asiático, y lo que se conoce como Australasia.

En el 2003, las ventas de cigarrillos fueron de aproximadamente 192 billones de cigarrillos con marcas como: State Express 555, Dunhill, Benson & Hedges, John Player Gold Leaf y Kent.

América Latina y el Caribe

Abarca los países de México, Centro América, el Caribe y Sur América. Con ventas cercanas a los 150 billones de cigarrillos, la empresa es el mayor fabricante en la región. Algunas de las marcas líderes son: Lucky Strike, Kent, Derby, Belmont, Hollywood, Free, Jockey Club y Boots.

El mercado más grande dentro de la región es Brasil, donde la subsidiaria Souza Cruz, vende 7 de las 10 marcas más populares en el país: Derby, Free, Hollywood, Carlton, Plaza, Hilton y Ritz. Adicionalmente, es la líder en procesar y exportar tabaco al resto del mundo. También es líder en Venezuela, Chile, Centro América, Jamaica y en

muchas partes del Caribe, notablemente en Trinidad y Tobago, así como fuertes posiciones en México, Argentina y Colombia.

Europa

Cubre cerca de 40 países. Sus ventas para el año 2003 fueron de 249 billones de cigarrillos. Las principales marcas en estos mercados son: Lucky Strike, Pall Mall, Barclay, HB, Winfield, Peter Stuyvesant y Rothmans.

La industria del tabaco ha crecido rápidamente en el Este de Europa, donde la empresa cuenta con participaciones importantes en Rusia, el cuarto mercado a nivel mundial.

África y Medio Este (AME)

Tuvo ventas de alrededor 98 millones de cigarrillos en el año 2003. De las marcas que se comercializan en Africa se encuentra Sportsman en Kenia, Craven 'A' en Costa de Marfil y Tumbaco Legere en la República Democrática del Congo. La empresa es líder en el Sur de África. En el Medio Este, la empresa tiene uno de las top 5 marcas en 17 mercados. En el año 2002, entró al mercado de Turquía.

Algunas de las marcas alrededor de mundo son:

Argentina - Jockey Club y Derby

Australia - Winfield, Benson & Hedges, Dunhill y Holiday

Bangladesh - John Player Gold Leaf

Brasil - Derby, Free, Hollywood, Carlton y Plaza

China - State Express 555, Dunhill y Kent

Canadá - du Maurier, Player's y Matinée

Chile - Belmont, Derby y Kent

Francia - Winfield, Peter Stuyvesant, Rothmans y Lucky Strike

Alemania - HB, Lucky Strike, Lord y Pall Mall
Hungria - Sopianae y Pall Mall
India - Wills Gold Flake y Scissors
Indonesia - Ardath
Irlanda - Carrolls
Japón - Kent, Kool y Lucky Strike
Kenia - Sportsman
Malasia - Dunhill, Peter Stuyvesant y Perillys
México - Boots y Raleigh
Países Bajos - Caballero y Barclay
Pakistán - John Player Gold Leaf y Wills Gold Flake
Polonia - Jan III Sobieski y Golden American
Rusia - Yava y Yava Gold
Sur África - Peter Stuyvesant y Courtleigh
Suiza - Parisienne y Barclay
Ucrania - Prilucky Osobliv
Reino Unido - Royals y 555 Smooth
Estados Unidos - Kool, Lucky Strike, Pall Mall, GPC y Viceroy
Uzbekistan - Xon
Venezuela - Belmont y Consul

2.2 Misión, Visión y Valores del Negocio.

En 1995, la compañía estableció como visión, el convertirse en el líder de la industria tabacalera dentro de los siguientes 10 años, lo cual significaba no solo ser el líder en términos de volumen vendido, sino en características cualitativas respondiendo a los temas públicos relacionados con los productos que comercializa. Este liderazgo se basa en el crecimiento, productividad y responsabilidad del negocio.

En cuanto al crecimiento, la empresa ha logrado que marcas como Pall Mall, Kent, Dunhill y Lucky Strike, hayan crecido un 13% el año anterior. Adicionalmente, la

empresa ha incursionado en mercados como Italia, el segundo mercado más grande en Europa, y una fusión entre Brown & Williamson y RJ Reynolds en el mercado de los Estados Unidos.

En su productividad, la empresa se ha planteado, una reestructuración en su planta de Canadá y el Reino Unido, continuado el foco en cuanto a la efectividad y eficiencia en la cadena de abastecimiento. De al misma manera, ha buscado mejorar el área de servicio al cliente.

Parte de la estrategia, es la adopción del concepto de Responsabilidad Social, la cual consiste en alinear las decisiones importantes con una sensibilidad a las expectativas razonables de la sociedad. British American Tobacco, ha sido la primera empresa tabacalera en publicar su Reporte Social, que consiste en las expectativas de la sociedad civil con respecto a diferentes temas relacionados con la industria, las respuestas y compromisos de la empresa para hacerle frente a estas inquietudes.

Se ha buscado mantener un diálogo constructivo con los gobiernos y otros actores sociales del mercado, con lo que se espera le sirva como base para alcanzar un balance en una perspectiva reguladora sensitiva, entre lo que espera la sociedad y las metas de la empresa.

Los valores de la organización

Posee cuatro principios guía bajo los cuales basa su actuación³²:

- a. Fortaleza a través de la diversidad:** El reconocimiento y el respeto por la heterogeneidad de realidades, personas, culturas, valores, puntos de vista, etc., hace a esta una organización versátil. No se cree en la existencia de una sola vía para hacer las cosas. El escuchar, entender y respetar los puntos de vista de otros son catalizadores esenciales que ayudan a construir nuevas y mejores formas de hacer las

³² www.batca.com

cosas. Las compañías del Grupo ven en la diversidad una ventaja competitiva de importancia mayúscula.

- b. Mentalidad abierta:** Ante el dinamismo de nuestros tiempos, este principio refleja la disposición al cambio. Los prejuicios limitan la visión que se tiene sobre la realidad. Es por ello que el diálogo constructivo y la escucha constante, se convierten en vehículos para entender mutuamente las expectativas y preocupaciones de la sociedad civil sobre la forma en que debe operar una compañía tabacalera responsable.
- c. Libertad a través de la responsabilidad:** Ante la rigidez de modelos para la toma de decisiones basadas en estructuras verticales, esta compañía prefiere que estas surjan de todos los niveles de la organización y no, necesariamente, desde las cúpulas de poder. Este enfoque es una muestra más de la fe de la compañía en su gente. Según este precepto, todo empleado tiene libertad para decidir y actuar. Pero, como miembros de un conglomerado social, la coexistencia con otros actores sociales obliga a establecer límites al comportamiento. Estos límites se delínean como resultado de la valoración, entendimiento y respeto por las opiniones y expectativas de las personas o grupos interesados en la forma en que operamos.
- d. Espíritu emprendedor:** Este precepto es el legado de un siglo de operaciones en los más diversos escenarios. Refleja la pasión por los retos y la búsqueda constante por innovar y crear. El personal no se deja derrotar ni teme equivocarse. No lo doblegan los problemas y se asumen con entusiasmo los retos que se presentan.

2.3 Posición en el mercado Centroamericano

En su página de internet, esta empresa expresa³³:

“Sin duda, los tiempos de cambio actuales reclaman una actitud vigilante y creativa para aquellas empresas que desean aprovechar las nuevas oportunidades. Hoy,

³³ www.batca.com

en Centroamérica, se consolida la democracia. En este marco de creciente estabilidad se remueven obstáculos arancelarios y se expanden los mercados, fruto de la globalización.

Los cambios en las condiciones del entorno económico y empresarial, tanto en Centroamérica como en el mundo entero, fruto de la globalización, llevan a las compañías centroamericanas del Grupo British American Tobacco a concentrar en una sola compañía todos sus esfuerzos de distribución y mercadeo.

Esta reestructuración también implicó concentrar la producción para mantener la competitividad y consolidar los estándares de calidad.

Sin embargo, para llegar a este nivel, fue necesario cumplir con varias etapas previas. A partir de 1994, se integran las gerencias de las compañías en Centroamérica y se concentran sus esfuerzos estratégicos para aumentar la efectividad y eficiencia de sus operaciones.

De esta manera, compañías que venían operando de manera independiente, desde 1912, asumen una visión más regional del negocio.

Gracias a esta reestructuración y a su visión futurista, BATCA es la distribuidora de cigarrillos #1 de la región centroamericana, con una visión responsable del negocio. Cuenta con personal de clase mundial y su misión fundamental es ofrecer al adulto informado y responsable el producto de más alta calidad.

El resultado es un negocio más dinámico, que aprovecha la sinergia de las seis compañías del Grupo BAT que venían operando en el área desde 1912 y que culmina con la creación, en enero del 2001, de una nueva entidad jurídica regional: British American Tobacco Central America S.A. (BATCA”.

Tal y como se expresa en los párrafos anteriores, las empresas del grupo British American Tobacco del istmo integran sus esfuerzos de mercadeo y distribución en una sola gran empresa denominada British American Tobacco Central America S.A. (BATCA), con sucursales en cada uno de los mercados; a saber: Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. El éxito alcanzado ha sido tal que, en enero del 2002, BATCA extendió sus operaciones a República Dominicana. Para el año 2003, se une a esta región el territorio del Caribe.

Algunos de los beneficios producidos por esta consolidación de operaciones fueron la creación de una plataforma tecnológica basada en el uso de los más modernos sistemas y equipos tecnológicos, la implementación de procesos administrativos y de distribución de cigarrillos más efectivos y eficientes. Inclusive, centralizó sus operaciones de producción de cigarrillos en Tabacalera Hondureña S.A. subsidiaria del Grupo³⁴.

La solidez en el área, se refleja con más de un 60% de participación a un nivel centroamericano.

BATCA trabaja para mantener y mejorar su indiscutible liderazgo en el área, comportándose en una forma seria, responsable y competitiva en todos y cada uno de los mercados donde opera³⁵.

Como parte de sus estrategias de integración en la región, BATCA decidió centralizar sus procesos de manufactura en una sola planta para maximizar la utilización de sus recursos.

La centralización de la manufactura, que se dio a mediados del 2000, lo que ha significado una inversión de alrededor de 35 millones de dólares en modernización de

³⁴ idem.

³⁵ Idem.

instalaciones y equipo. Esta inversión ha significado la instalación de tecnología de punta y la contratación y capacitación de personal de clase mundial³⁶.

Algunas de las marcas de BATCA son:

DELTA: líder en el mercado centroamericano. Cuenta con versiones full flavor, lights y mentol.

BELMONT: marca líder en el segmento de precio medio. Fue lanzada en América Central en los sesentas, alcanzó una segunda posición en las preferencias del consumidor. Recientemente, fue lanzada en República Dominicana en forma masiva.

KENT: sin lugar a dudas, la marca suave más ampliamente distribuida en el mundo. Su innovación tecnológica (filtro de carbón activado) ofrece una fumada suave.

VICEROY: marca de alto reconocimiento internacional, combina tradición, prestigio y calidad.

KOOL: por excelencia, la marca internacional mentolada. Recientemente se introdujo KOOL Natural Lights, con 100% de mentol natural.

LUCKY STRIKE: al día de hoy, la más internacional de las marcas de BAT.

2.4 Estructura Actual.

En el caso de Costa Rica, la organización trabaja en forma de subsidiaria. Tiene un Comité Ejecutivo integrado por un Country Manager, un Gerente Nacional de Ventas, un Gerente de Mercadeo, un Gerente de Finanzas y un Gerente de Asuntos Corporativos. Las funciones de Recursos Humanos y Tecnología de la Información, son apoyadas por parte de un equipo regional que apoya a todos los países.

³⁶ Idem.

Cuenta con una fuerza de ventas entre 100 y 150 personas incluidos gerentes de área, supervisores, representantes de distribución y repartidores, distribuidos en áreas para cubrir la mayor parte del territorio nacional.

Se utilizan dos sistemas de distribución, según el área. En el caso del Valle Central, se utiliza principalmente el sistema de preventa, donde el cliente es visitado por un representante de distribución, para que al día siguiente un repartidor le lleve el producto. En la zona rural se utiliza principalmente el sistema de distribución directa, donde el representante de ventas, maneja un inventario de producto en su vehículo, y realiza la venta directa a los clientes de la empresa.

En el último año, BATCA ha estado sujeta a diferentes cambios, desde el cambio de la Gerencia General, hasta el incremento de la cobertura nacional, para lograr una mejor posición frente a sus competidores.

El mercado costarricense es un mercado altamente competitivo, con productos que adicionalmente a las características de calidad y grado de satisfacción de los consumidores, depende en gran medida para su venta de la convicción, involucramiento y la motivación de la fuerza de ventas, para lograr ventajas competitivas y una mejor posición, por encima de otros participantes en el mercado.

Es por esto, que la Compañía, constantemente busca, a través de diferentes herramientas, entender y conocer, cuál es el sentimiento del personal y buscar la manera de corregir cualquier situación que no se considere como aceptable dentro de la organización. Sin embargo, en los últimos dos años, por diferentes motivos, no ha sido posible realizar estas evaluaciones.

Por esta razón, considerando los diferentes cambios acaecidos el año anterior, sumados a las difíciles circunstancias bajo las cuales se desarrolla la función de ventas, surge la idea de desarrollar un estudio de clima organizacional imperante dentro de la

fuerza de ventas. Según los resultados, se desarrollarán planes de acción para corregir y mejorar el clima organizacional, de modo que se cuente con una fuerza de ventas altamente motivada, enfocada al logro de los objetivos de la Empresa.

CAPÍTULO III: Factores que influyen en el clima organizacional

En este capítulo, se analizaron 10 de los factores que afectan el clima organizacional. Estos factores seleccionados, son los que se consideran dentro de las encuestas realizadas a la fuerza de ventas, de British American Tobacco Central America S.A., Sucursal Costa Rica.

Se desarrollará tanto el punto de vista teórico de cada uno de los factores, como la percepción del Gerente Nacional de Ventas de la compañía, licenciado Alvaro Carmona A., tomada a partir de una encuesta y entrevista.

Se incluirá la posición del señor Carmona como la opinión de la gerencia y así determinar como son vistos estos factores por parte de la empresa, y por ende como deberían de ser vistos por la fuerza de ventas. En el capítulo cuatro, se compararan estas opiniones, con los resultados de la encuesta

Los factores a considerar son: desarrollo de los recursos humanos, compromiso, liderazgo, imagen de la Organización, orientación al desempeño, toma de decisiones, claridad de dirección, flexibilidad, compensación e incentivos y habilidades de supervisión.

3.1 Factores que inciden en el clima organizacional de British American Tobacco Central America S.A., Sucursal Costa Rica. (BATCA).

Se desarrollará aquí cada uno de los factores mencionados en el párrafo anterior. Después de establecer una breve descripción teórica, se incluirá el punto de vista de la empresa, el cual esta representado por la opinión del Gerente Nacional de Ventas, Lic. Alvaro Carmona Argüello. Esta percepción luego será comparada con los resultados de la encuesta de opinión realizada a la fuerza de ventas de la compañía.

3.1.1 Desarrollo del Recurso Humano

Es claro que en la actualidad, uno de los recursos más importantes en cualquier empresa, es el recurso humano. Algunas veces las empresas subestiman el valor de este elemento y el impacto que tienen sobre el logro de los resultados.

En su libro Administración por Valores, Blanchard y O'connor establecen que:

“...La segunda cosa que hace destacar a una compañía de las 500 afortunadas es la calidad de vida que gozan sus empleados. Tal compañía crea un ambiente motivador – ambiente en el cual los empleados puedan ver que trabajar por las metas de la organización es lo que más les conviene. En ese ambiente los empleados empiezan a pensar como propietarios de la empresa.” Más adelante retoman y dicen: *“ En cuanto los empleados de una compañía de las 500 afortunadas son tratados como su recurso más precioso, tanto más se comprometen a alcanzar sus metas, a diferencia de los de otras organizaciones que sienten que se les trata como material gastable”*.³⁷

En BATCA, el señor Carmona expresa que:

“Con respecto a este tema mi opinión es que realmente el proceso utilizado busca contratar la mejor gente del mercado laboral. Debido esto tenemos el nivel o perfil de las personas que necesitamos para el desempeño de los puestos.

En el caso de cómo cubrir las vacantes si bien es cierto siempre existen oportunidades de mejora en cómo se suplen las mismas internamente, sí hay que recordar que el proceso de reclutamiento y selección se da de una manera objetiva siempre pensando en las posibles oportunidades o niveles de desempeño que la compañía necesita para con sus empleados, esto dicho en otras palabras muchas veces las necesidades no se encuentran dentro de la empresa.

³⁷ Blanchard, Ken y O'Connor, Michael (1997). *Administración por Valores*. San Francisco, California. Berrett-Koehler Publishers, Inc. (Págs.26-27).

Cuando se dan oportunidades de ascenso, el procedimiento a seguir es evaluar primero los posibles candidatos internos y si no hay personas que cumplan con los perfiles se buscan fuera. Si bien es cierto esto nunca es público, ya que se tiene claro que puede producir desmotivación”.

3.1.2 Compromiso

En punto anterior, se menciona, que una vez que el individuo se encuentra comprometido, regularmente logra identificarse con las metas de la empresa, y a la vez alinea sus metas personales con las del negocio. Por lo que podemos hablar de compromiso organizacional como *“el nivel que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es un indicador de la disposición del empleado a quedarse con una organización en el futuro. Los trabajadores comprometidos con la organización generalmente tendrán un buen historial de asistencia, apego gustoso a las políticas de la compañía e índices más bajos de rotación del personal”*³⁸

Se ha logrado identificar que regularmente, el empleado que siente compromiso hacia la empresa, tiene mejor disposición hacia el trabajo, mayor creencia hacia la misión y metas de la compañía, y hará su mejor esfuerzo para lograr los resultados esperados por parte de la gerencia.

En este sentido, el señor Carmona expresa:

“En estos momentos nos encontramos en un cambio con respecto al sentimiento de pertenencia con compromiso de nuestra fuerza de ventas, estamos en un despertar de que las cosas sí se pueden realizar, claro que para esto hay algo que todos debemos de entender muy bien que necesitamos del cambio. Si en nuestro entorno externo todo

³⁸ Davis, K y Newstrom, J.W (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Octava Edición. México: McGraw-Hill.

cambia a diario con mucho más razón nosotros debemos de cambiar más rápido para no quedarnos atrás. Esto nos lleva a una consigna cambia la gente el compromiso o cambio de gente con compromiso (Sentido de Pertenencia).”

3.1.3 Liderazgo

Davis y Newstrom hablan que *“el liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. Los gerentes deben de planear y organizar, pero el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. Esto significa que los líderes fuertes pueden ser malos gerentes si sus errores en planeación hacen que un grupo avance en direcciones equivocadas.”*³⁹

En sentido, el líder se tiene que convertir en la persona que motiva y ayuda a los demás a conseguir los objetivos del negocio. El líder, de manera general, debe contar con tres tipos de habilidades, la técnica, la humana y la conceptual.

En el primer caso, es el resultado tanto del conocimiento como la capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. La segunda se refiere a la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo. Por último, la conceptual, se refiera a la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como planes estratégicos a largo plazo.⁴⁰

Hendricks y Ludeman, expresan que *“los lideres se sienten a gusto siendo fuente de integridad, visión e intuición...se sienten comprometidos a hacer que todos los demás sean también fuentes.”*⁴¹

³⁹ Idem. Pág 234.

⁴⁰ Idem. Pág 235-236.

⁴¹ Hendricks, Gay y Ludeman, Kate (1996). *The Corporate Mystic*. Nueva York. Bantam Books, Pág.47

De acuerdo con Gerente Nacional de Ventas, el licenciado Carmona, en BATCA *“...estamos bien claros que como toda organización, existen áreas de oportunidad en la Sucursal Costa Rica, en estos momentos nos encontramos en un proceso de cambio con la consigna que las cosas sucedan. Este proceso se encuentra implementado en 50% en los últimos 6 meses, esperamos la culminación del mismo dentro de 3 meses más. Se evaluó mucho la relación entre los Gerentes de Área y sus vendedores de la forma de liderar sus territorios se encontraron áreas de oportunidad de gran mejora.”*

3.1.4 Imagen de la Organización

Este concepto esta relacionado dos perspectivas. Por un lado se puede hablar, de la imagen que proyecta la organización hacia la sociedad, o como la imagen que proyecta la organización hacia el individuo.

En ambos casos, se trata del orgullo o vergüenza que pueda sentir un empleado por pertenecer a una organización. A la larga, esto influirá en el comportamiento e inclusive hasta en los resultados de los individuos, y por ende en los resultados de la empresa. En caso de la industria del tabaco, como atañe al caso en estudio, normalmente se encuentran opiniones contrarias que existen en la sociedad respecto a la misma, lo cual a la larga puede influir en sus empleados.

En este sentido, el señor Carmona expresa:

“La imagen de compañía es de ser una empresa de alto prestigio y de aspiración para trabajar en la misma, si es claro que nuestro nombre corporativo no es muy conocido y se debe mejorar para que la identificación sea de una manera más directa. En la opinión de nuestros clientes estamos entre las 5 compañías que brindamos un buen servicio de atención.”

Davis y Newstrom expresan que “La imagen de la organización brinda un estatus importante para el comportamiento organizacional en varios aspectos. Además, sirve para motivar a los que tratan de progresar en la organización”⁴²

3.1.5 Orientación al Desempeño

Toda organización, hablando en el sentido económico, tiene un objetivo final: la maximización de la riqueza de sus socios o accionistas. Por lo tanto, a la larga, a pesar de la preocupación que exista por el recurso humano, nada de lo que se haga por las personas funcionaría si no se consiguen los resultados esperados.

Un ejemplo claro de la orientación al desempeño, es la administración por objetivos, la cual consiste en *“un sistema en el que los gerentes y subordinados acuerdan mutuamente la rutina del empleado, la orientación de los proyectos, los objetivos personales y el criterio que se utilizará para evaluar el cumplimiento de metas.”*⁴³

Tiene que existir en toda organización, un sistema que la guíe al logro de sus metas y objetivos. De no existir un sistema como este , puede llevar al fracaso a una organización.

En BATCA, *“esta compañía vive por resultados, si los mismos no se dan se observan las brechas de no logro en los objetivos de la compañía. En los últimos meses nos hemos enfocado en logro mediante la orientación al desempeño, todo con el propósito de buscar la excelencia con una gran condicionante, quien logre esa excelencia será recompensado por los resultados logrados por lo que todos sus planes de desempeño se enfocan al logro. (Lic. Alvaro Carmona A., Gerente Nacional de Ventas)”*.

⁴² Idem. Pág.69

⁴³ Idem. Pág.239.

3.1.6 Toma de Decisiones

Toda organización tiene que tomar decisiones sobre el camino o rumbo por el cual considera debería seguir para obtener sus objetivos estratégicos. Sin embargo, estas decisiones se ven influenciadas tanto por factores internos como por factores externos. Del mismo modo, el proceso de toma de decisiones, influye en el resultado final.

Existen enfoques gerenciales, como el “*Empowerment*” o “*Empoderamiento*” como ha sido traducido, que busca agilizar el proceso de toma de decisiones. Tal y como lo expresa Arturo Jofré en su libro *Enfoques Gerenciales Modernos*:

“Empowerment significa facultar a los empleados, es decir, liberar e conocimiento y energía de los empleados para que compartan información y tomen decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua en la organización a la que pertenecen. Se trata de facultar, autorizar y habilitar a los trabajadores para que realmente puedan entregar su máximo potencial en su trabajo.”⁴⁴

Sin importar cuál sea el enfoque gerencial, o las decisiones a tomar, definitivamente los procesos en la toma de decisiones afectan el clima organizacional. Puede que exista una percepción de lentitud o falta de enfoque, o por el contrario, el personal perciba una congruencia entre las decisiones tomadas y los objetivos de la empresa. Cualquiera sea el caso, tanto la rapidez, lo acertado de las decisiones, así como el proceso en general, afectan el clima organizacional.

En este sentido, el licenciado Carmona expone que en el caso de BATCA:

“En este punto la compañía toma ideas de los empleados para mejorar la implementación de los proyectos, pero también es de nuestro conocimiento que muchas veces somos implementadores de estrategia.”

⁴⁴ Jofré V., Arturo (1999). *Enfoque Gerenciales Modernos*. Primera Edición. San José, Costa Rica. Ediciones Delphi de Costa Rica S.A.

3.1.7 Claridad de Dirección

En su libro “Habilidades Directivas”, la licenciada Berta Madrigal habla que *“La dirección es una función vital de la organización. Se puede hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se pongan en práctica las decisiones respecto de las actividades propuestas y organizadas. La dirección es el proceso que realiza una persona o líder para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y eficaz”*⁴⁵

En el punto anterior se mencionó, que las decisiones tomadas por los integrantes de una organización deben tener congruencia con los objetivos de la organización. Es necesario que las personas que toman las decisiones, logren transmitir con claridad cuáles son los objetivos que se persiguen, y la forma en que se van a lograr. De este modo, le será más fácil a todos los integrantes comprender y a vez alinearse con lo que persigue la gerencia.

En BATCA, *“En estos primeros meses del año si tenemos un norte bien definido con objetivos claros y alcanzables que desde hace mucho tiempo no se observan en nuestra organización.”* (Lic. Alvaro Carmona A. Gerente Nacional de Ventas).

3.1.8 Flexibilidad

El aspecto de flexibilidad, se puede enfocar desde varios puntos, flexibilidad en las reglas o reglamentos, en las decisiones, en la capacidad de reacción de la empresa, horarios laborales, y otros campos.

Para propósito de este estudio, se tomará la flexibilidad relacionada a las reglas y reglamentos de una organización, inclusive un poco relacionado con la ética en el actuar

⁴⁵ Madrigal Torres, Berta E. (2002). **Habilidades Directivas**. Primera Edición. México: Mc Graw-Hill.

de los empleados, que a la larga es un resultante del seguimiento de las normas y procedimientos del negocio.

En este sentido, Hendricks y Ludeman mencionan que:

*“ Nada repercute tan negativamente en el compromiso como la ruptura de acuerdos, una promesa incumplida puede erosionar en un momento la confianza...Las reglas son sencillas: no llegues a acuerdos que no quieras cumplir...Asume inmediatamente la responsabilidad si dejas de cumplir algún compromiso.”*⁴⁶

Es importante que una empresa sea dinámica, inclusive flexible en el mercado, de modo que pueda irse adaptando a las realidades del entorno. Sin embargo, su conducta, tiene que estar basada en principios que guíen su comportamiento de acuerdo a lo que espera la sociedad que la rodea.

El estricto apego a las normas o procedimientos de la empresa, permite la objetividad así como la equidad a la hora de considerar cualquier situación. Sirven para guiar el comportamiento de los individuos, de lo que espera la empresa, así como las expectativas sociales. Por esto, las normas no tienen que ser ni demasiado rígidas que no se puedan aplicar, ni tampoco tan flexibles que permitan la ambigüedad a la hora de aplicarlas.

Para el señor Carmona, BATCA *“En BAT Sucursal Costa Rica si existe flexibilidad cuando encontramos mejores maneras de realizar las cosas, si es cierto que creo que las políticas y procedimientos existentes lejos de paralizar lo que buscan es una mejor aplicación de las cosas con una rigurosa implementación dentro el marco de acción permitido por la compañía por el tipo de producto que comercializamos.”*

⁴⁶ Hendricks, Gay y Ludeman, Kate (1996). *The Corporate Mystic*. Nueva York. Bantam Books., Pág140-141

3.1.9 Compensación e Incentivos

El personal es uno de los elementos claves en las organizaciones. Las empresas crean estructuras de compensación para retener a los mejores talentos. Sin embargo, no hay que caer en el error de que esto en lugar de convertirse en incentivo, se convierta en una costumbre, y por ende, se pierda el incentivo motivador de un buen paquete de compensación.

Al respecto, Davis y Newstrom hablan de que *“Un sistema de incentivos de cualquier tipo se puede aplicar a cualquier puesto. La idea básica de todos ellos es determinar el salario de un empleado en proporción a algún criterio de desempeño individual, grupal y organizacional.”*⁴⁷

Con este comentario, la remuneración tiene que ir asociada a la evaluación de los resultados obtenidos por parte del empleado, y no simplemente un beneficio aparte del desempeño de las personas.

En BATCA de acuerdo a la gerencia:

“Como menciono en un punto anterior esta compañía se encuentra entre las cinco compañías que brindan mejor servicio al cliente por ende también se encuentra entre las 10 de mejor remuneración del mercado. En esta compañía quien logra la consecución de resultados también se ve beneficiado con la compensación con respecto a otras”. (Lic. Alvaro Carmona A., Gerente Nacional de Ventas.

3.1.10 Habilidades de Supervisión

⁴⁷ Davis, K y Newstrom, J.W (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Octava Edición. México: McGraw-Hill. Pág 180.

Las habilidades de supervisión, están relacionadas con la capacidad que tienen los líderes de grupo, para dirigir, coordinar, actuar, implementar y dar seguimiento a los planes trazados para el logro de los objetivos del negocio.

Con esta premisa, Davis y Newstrom establecen que *“los supervisores son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial más bajo en las organizaciones. Supervisan a los empleados no gerenciales, significa que los supervisores son el punto de contacto directo con la mayoría de los empleados de una organización. Deben de ser líderes.”*⁴⁸

Es importante, que los líderes, logren coordinar los esfuerzos dentro de su equipo de trabajo, para el logro de sus objetivos. Pero no se trata sólo de lograr objetivos, también de solucionar conflictos, de comunicar correctamente la estrategia, de convertirse en comunicadores y no en simples informadores.

En el caso de BATCA, el señor Carmona expresa *“en el ambiente de cambio en el cual nos encontramos la mediocridad no va con la compañía”*.

Con este último factor, se completa los puntos a analizar en el siguiente capítulo, donde se estudian los resultados de las encuestas aplicadas a la fuerza de ventas.

⁴⁸ Idem. Pág.254

CAPÍTULO IV: Desarrollo del Análisis del Clima Organizacional

En este capítulo, se desarrollarán los resultados de las encuestas aplicadas a la fuerza de ventas de BATCA entre los meses de Abril y Mayo del 2004, para luego presentar a la gerencia de la empresa cuáles son las oportunidades de mejora dentro del clima organizacional en la fuerza de ventas de la empresa.

4.1 Estrategia de recolección de datos.

Tal y como se explica en el anexo metodológico, para realizar el estudio del clima organizacional, se repartió encuestas a la fuerza de ventas de la empresa. Únicamente se consideró a representantes de distribución, y no así a los gerentes, supervisores de área, o repartidores.

En el momento del estudio, la empresa contaba con total de 63 representantes de distribución, incluidos los “vacacionistas”, representantes de distribución encargados de hacer las vacaciones del resto de vendedores. Para propósitos del estudio, se considero como muestra toda la población de representantes de distribución.

La encuesta fue entregada por grupos a los gerentes y supervisores de área, de acuerdo a la cantidad de gente que tuviera a su cargo. A la hora de entregarlas , se le explicó a cada uno el propósito del estudio, la independencia de la gerencia, y la confidencialidad de los resultados, con el fin de que se explicara correctamente el propósito a los representantes de distribución y adicionalmente evitar que se abstuvieran de responder.

4.2 Desarrollo de trabajo de campo

Las encuestas se entregaron a mediados de Abril, y fueron completadas en un lapso 3 semanas. De las 63 encuestas enviadas, 55 personas contestaron, para un nivel de

respuesta de casi un 88%. Estas personas estaban distribuidas en 7 áreas geográficas a lo largo del país (áreas 1, 2, 3, 4, 6, 7 y 8).

Los resultados se presentaron tablas de modo que se pudiera obtener los resultados porcentuales por cada una las preguntas, así como de los distintos factores analizados en la encuesta. Tal y como se comentó en el capítulo III, estos son: desarrollo de los recursos humanos, compromiso, liderazgo, imagen de la organización, orientación al desempeño, toma de decisiones, claridad de dirección, flexibilidad, compensación e incentivos y habilidades de supervisión.

4.3 Análisis de resultados encontrados

El estudio de los resultados se realizará inicialmente tomando en cuenta los resultados a nivel total, incluyendo en aquellos casos que los amerite, cuál área geográfica se vio más afectada por algún indicador.

Es importante mencionar que las respuestas de las categorías “Regular” o intermedias, serán consideradas como parte de la tendencia que predomine en la pregunta. A manera de ejemplo, si la tendencia de la pregunta es positiva, aquellas encuestas clasificadas como “Regular”, serán consideradas dentro de esta tendencia positiva. Sin embargo, en algunos casos por su magnitud serán analizadas por aparte.

4.3.1 Desarrollo de los recursos humanos.

En esta sección, se busca entender no sólo si la empresa cuenta con el recurso humano adecuado sino también y las oportunidades de crecimiento dentro de la fuerza de ventas. Al revisar los resultados, existe un ambiente adecuado en relación con este punto, sin embargo de la misma manera existen áreas de oportunidad en lo que respecta a desarrollo de carrera.

4.3.1.1 ¿Cuando se recluta personal, considera usted que se contrata lo mejor?

Los resultados en esta pregunta son positivos. El 12.7% tiene una opinión desfavorable de la calidad de la gente que recluta la empresa: este grupo de personas piensa que no siempre se contrata al personal idóneo para ventas. A pesar de que existe una tendencia positiva en esta pregunta, hay que prestar atención a los resultados puesto que el 36.4% tendían a estar de acuerdo, pero existía duda.

Dentro de este grupo, no existe el convencimiento de que la empresa contrate al personal idóneo. Las áreas que mayor aportan a este resultado son las áreas 4, 6 y 8 (ver anexo de resultados de encuesta). Los resultados de estas áreas representan el 70% de los resultados de la categoría Regular.

4.3.1.2 ¿El número de niveles jerárquicos en BAT es adecuado?

El resultado de esta pregunta es muy positivo. Sólo 3.6% de los resultados son desfavorables con 1.8% de NS/NR, o sea, el 94.6% opina de manera favorable. Esto implica que la gente siente que la estructura actual es la adecuada. En este caso, los resultados regulares representan el 25.5% del total de respuestas.

Existe un grado de satisfacción con la estructura actual, lo que brinda una oportunidad a la gerencia para implementar nuevas estrategias en lo que respecta a estructura del departamento de ventas.

4.3.1.3 ¿Considera usted que recibió la capacitación necesaria para desempeñar su puesto satisfactoriamente?

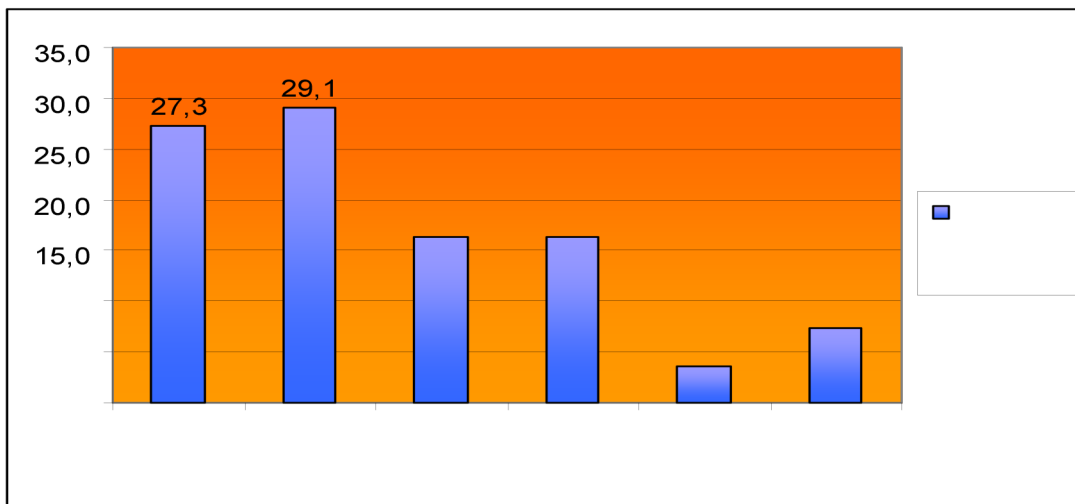
El 92.7% considera que fue entrenado adecuadamente para realizar su puesto. Esto es importante, ya que es un reflejo de los procesos de inducción y capacitación que lleva la gente. Es importante mencionar, que durante el 2003 y principios del 2004, hubo bastantes cambios de personal, por lo que se podría considerar como mejor práctica los

procesos de capacitación a la gente de ventas, pues a pesar de contar con gente relativamente nueva, se tiene una percepción positiva en cuanto a la capacitación para realizar el trabajo.

4.3.1.4 ¿Cuán exitoso es BAT en desarrollar empleados para conducirlos a trabajos de mayor responsabilidad?

A pesar de que hay una tendencia positiva a estar de acuerdo por parte de los representantes de distribución, vale la pena revisar el siguiente gráfico:

Gráfico #1
Desarrollo para ocupar puestos de mayor responsabilidad
(%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Como se puede observar sólo el 56.4% considera que la empresa los entrena para ocupar cargos superiores. Un porcentaje importante, considera que a pesar de que reciben la capacitación adecuada para realizar sus puestos actuales, la empresa no los ha entrenado para continuar escalando dentro de la organización. Sin embargo, es importante considerar por separado, cuánta de esta gente (43.6%), tiene aspiraciones a continuar creciendo dentro de la empresa, inclusive, cuántos del 56,4% tienen aspiraciones para seguir avanzando en BAT, así como la consideración por parte de la gerencia de cuántos empleados están dentro de la fuerza de ventas, que tengan potencial

para seguir su desarrollo. Los resultados desfavorables se aprecian en las áreas 1,2,6,7 y 8.

Esto es importante, ya que si el personal siente que no tiene futuro, podría ser causal de desmotivación. De la misma manera, podría tomarse como que no tienen claro cuáles son sus posibilidades reales de seguir creciendo dentro de la empresa. Hay que tratar las expectativas de las personas desde el principio y darles seguimiento según su desempeño.

4.3.1.5 ¿Considera que su trabajo presenta un reto importante para usted?

En esta pregunta los resultados son positivos, el 96.4% considera que su trabajo es un reto. Esto hace ver que la gente está consiente o por lo menos siente que su aporte es importante, y que su labor es retadora de acuerdo a las metas que establece la compañía.

4.3.1.6 ¿Qué grado de importancia considera usted que le da BAT a sus empleados?

Este punto refleja satisfacción de la gente en cuanto al apoyo que recibe por parte de la empresa, y además muestra cómo el personal entiende la preocupación de la organización. En este caso el 92.7% de los encuestados esta de acuerdo con la apreciación a cerca del interés de la empresa por su personal.

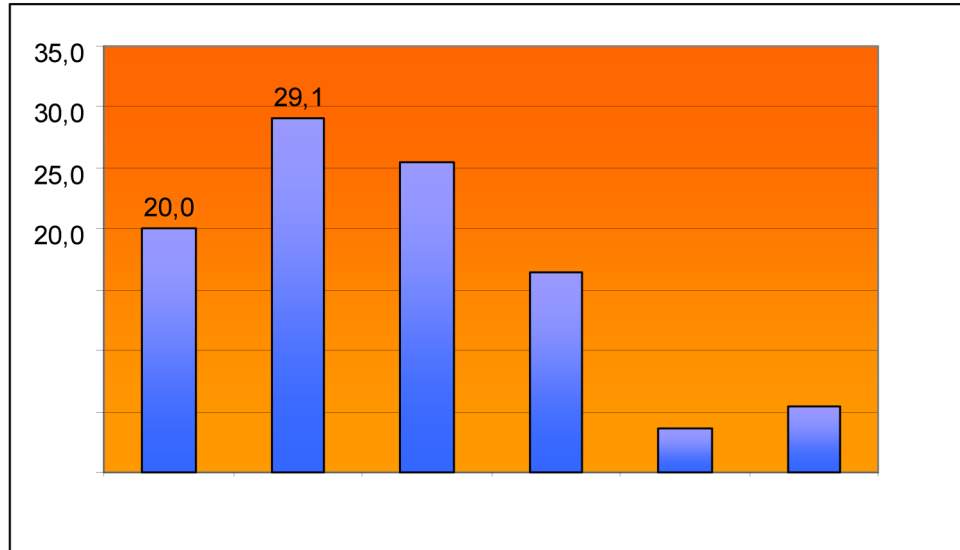
Esta puede ser una percepción que se refiera no sólo a la importancia de la fuerza de ventas, sino en general un genuino interés por todos sus empleados.

4.3.1.7 ¿Considera usted que las personas más capaces son las que se seleccionan para ascensos?

Del total de encuestados menos de la mitad (49.1%) opinó de manera favorable. Existe la percepción que esta afirmación no es cierta, se puede decir que la gente opina

que en los cambios o promociones que se han hecho, no se ha escogido a los mejores candidatos. Dentro de este grupo es importante señalar, que el 25.5% tiende a estar de acuerdo, pero presenta duda al respecto. A continuación el gráfico con los resultados:

Gráfico #2
Los más adecuados reciben los ascensos
(%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Las áreas que tienen impacto sobre los resultados desfavorables o regulares son 1, 3, 6, 7 y 8. Estas áreas tienen la particularidad que sus cuentas algunos de los empleados que tienen mayor cantidad de tiempo de laborar para la empresa.

4.3.1.8 En general, ¿cómo clasificaría las oportunidades de ascenso en BAT?

Existe la percepción de que las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa son limitadas. Solo el 38,2%, que representa 21 entrevistados, creen que existen posibilidades de seguir creciendo. Estos resultados provienen de las áreas 1, 3, 4 y 8.

Hay un porcentaje importante (30,9%), que se ubican en la categoría de regular, no creen que sean buenas, ni tampoco que sean malas, y un 25,4% que cree que no existen oportunidades para seguir creciendo.

Esto reafirma un poco el hecho de que a pesar de que los empleados sienten que los entrenan bien para desarrollar su trabajo, sus posibilidades de seguir creciendo no son lo que es responsabilidad de la Compañía: hablar claro este punto con los vendedores.

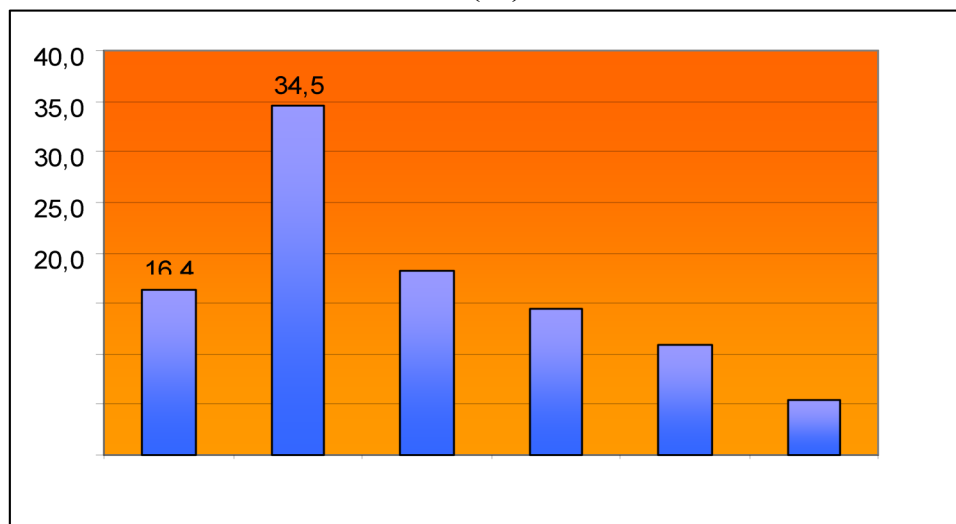
4.3.1.9 ¿Considera usted que BAT es capaz de atraer y retener buenos empleados?

Esta pregunta la podemos asociar un poco a imagen de la empresa. Los empleados todavía consideran (89.1%), que BAT tiene una imagen y una capacidad como organización para atraer el personal adecuado y retenerlo. Sólo un 10.9% considera lo contrario. Para este caso, el 23.6% se ubica en la categoría regular. Más adelante, se podrá apreciar mejor, tanto en el mercado así como dentro de la fuerza de ventas, existe la percepción de la calidad de empresa que BAT.

4.3.1.10 ¿Sí cuando existe una vacante, la búsqueda de personas para llenarla tiende a ser mediante un proceso muy abierto?

En este punto, los resultados son un poco desfavorables, el siguiente gráfico lo ejemplifica:

Gráfico #3
Procesos de contratación abiertos
 (%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

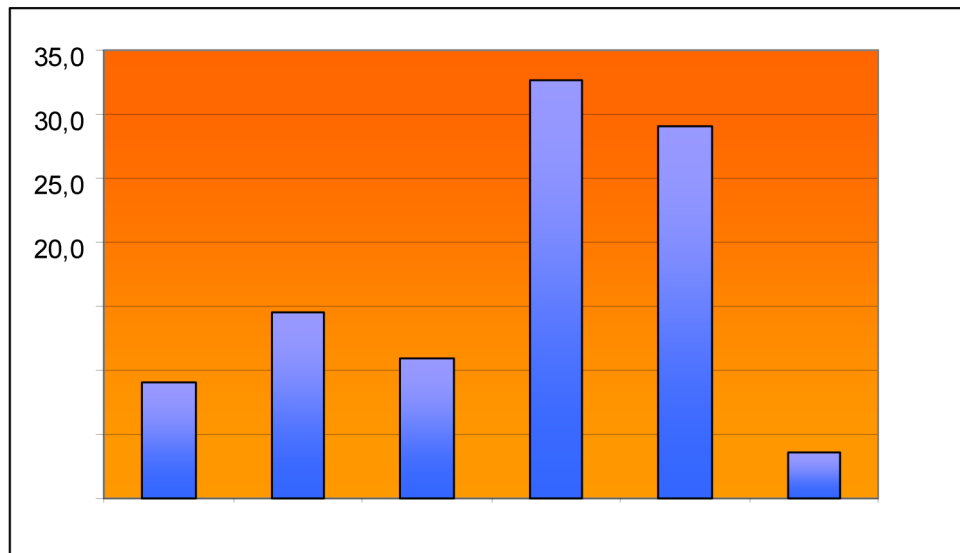
Por la naturaleza de la posición, y lo dinámico del proceso de ventas, esto hace que los cambios o los procesos de contratación sean bastante rápidos. En muchos casos las situaciones no permiten la mayor abertura con respecto a estos procesos, ya que podría tener un impacto negativo.

En este caso, sólo el 50.9% de los entrevistados, creen que la empresa lleva a cabo procesos abiertos. Este puede significar que la empresa no es tan transparente a la hora de realizar contrataciones para el área de ventas, o que no se brindan las oportunidades necesarias. Lejos de esto, los empleados pueden tener la percepción de que esto se realiza de manera cerrada y con pocas oportunidades hacia lo interno de la empresa. Este 50.9% está distribuido en todas las áreas.

4.3.1.11 ¿Cuán importante es conocer y relacionarse con personas claves para lograr ascensos o salir adelante?

Este punto resulta muy importante ya que la percepción de la gente es que los empleados avanzan dentro de la empresa no por sus cualidades, sino por su relación con los superiores:

Gráfico #4
Relación con superiores para ascensos.
(%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

El 23.6% cree que no es importante o que no tiene relación los ascensos con las relaciones con los superiores. Esto quiere decir que el 76.4% de los vendedores opina que para continuar avanzando, no es tan importante la capacitación como sí lo es la relación que se tenga con los superiores.

Si esto lo asociamos con los resultados anteriores, podemos ver que a pesar de que el personal está conforme con la capacitación que recibe, sí existe una brecha en la capacitación para continuar el desarrollo de la carrera profesional dentro de la organización. Hay una percepción de que las mejores relaciones con los superiores, permitiría continuar con las aspiraciones de ascensos.

Este es un punto que debería de estar claro dentro de la organización, ya que puede llevar a pensar de manera equivocada a los empleados, y de esta forma generar

expectativas que no son reales en lo que respecta a las promociones, y generar un ambiente de desmotivación.

4.3.1.12 En general, ¿cómo clasificaría usted las destrezas y habilidades de los jefes?

Los resultados de esta pregunta son bastante positivos, ya que el 87.2% de los vendedores, creen en las capacidades de sus superiores, y sólo un 10.9% considera que son regulares. Esto implica que hay una confianza con respecto a la capacidad como gerentes que tienen tanto sus supervisores directos, así como una confianza en el comité ejecutivo de la empresa. Este punto se reforzará más adelante.

4.3.1.13 ¿Recomendaría usted a un amigo cercano trabajar en BAT?

Este es otro indicador muy positivo. Sólo un 5.4%, no creen que BAT sea un lugar que podrían recomendar a sus amigos para trabajar. El 90.9% de las personas creen que esta compañía es un buen lugar de trabajo.

Esto es importante, ya que a pesar de que existen indicadores que hablan de una tendencia de la gente a estar inconforme con su capacitación con el propósito de ascender dentro de la organización, existe un claro reconocimiento al esfuerzo de la empresa por el desarrollo de la gente para realizar su puesto de trabajo, una percepción real de la preocupación de la empresa por su gente, al punto de considerar este un lugar el cual recomendarían para trabajar.

Sin embargo existe una percepción de que no importa tanto la preparación de las personas a la hora de tener posibilidades de ascenso o promoción, sino que depende más de la relación con los superiores. De la misma manera, los procesos de selección, no tienen un ambiente positivo, e inclusive no son considerados abiertos.

4.3.2 Compromiso.

La tendencia de las respuestas en este punto es favorable para la empresa. Existe un sentimiento de compromiso por parte de los empleados, no sólo hacia los resultados sino hacia sus compañeros para ayudar a alcanzar el logro de los objetivos del negocio.

4.3.2.1 *¿Considera usted que el trabajo en equipo es importante para el éxito de BAT?*

Esta pregunta muestra niveles positivos bastante altos. En este caso el 78.2% respondió era totalmente cierto, y el 18.2% respondió era cierto. El personal está claro, que para lograr los objetivos propuestos por la compañía, la única forma de hacerlo es en grupo, en un trabajo conjunto no solo dentro del área que pertenecen, como el total de la fuerza de ventas.

4.3.2.2 *¿Considera usted que los empleados reciben atención en sus requerimientos o inquietudes?*

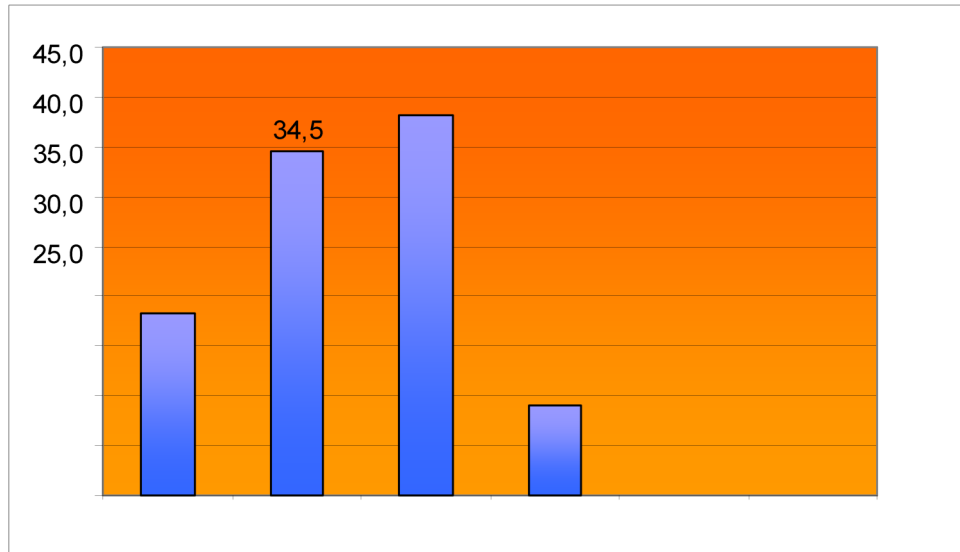
A pesar de que en esta pregunta, sólo un 9.1% respondió que se les presta poca atención, existe un 38,2% que se situó en la categoría de regular, que tienden a estar de acuerdo, pero de la misma forma depende de las circunstancias estarían en desacuerdo. Este grupo no está convencido de que su opinión sea importante para cumplir con los objetivos o metas del negocio.

Este se puede asociar con la sección de toma de decisiones. Un alto porcentaje de la gente, cree que no pueden incidir en el proceso de toma de decisiones, por lo que asociando estas dos preguntas, se puede inferir que la gente siente que a lo largo del proceso de toma de decisiones, no pueden influir de manera significativa, a pesar que su trabajo en ventas es apreciado.

También hay que ver esto en contexto. Durante este año 2004, desde comienzos de año, se ha tenido una fuerte presión por el logro del volumen, por lo que puede existir

un sentimiento de que no se toma en cuenta su opinión. Adjunto para ejemplificar los resultados:

Gráfico # 5
Atención a requerimientos o inquietudes.
(%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Las áreas que muestran porcentajes altos a estas preguntas son la 2, 3, 7 y 8.

4.3.2.3 *¿Considera usted que los empleados demuestran un alto grado de lealtad hacia BAT?*

En este caso, casi el 70% respondió de manera positiva. Gran parte del grupo adicionalmente a considerar la importancia al trabajo, sienten gran lealtad hacia la empresa. La categoría de regular, representa el 25.5% de las respuestas, por lo que podría afirmarse en general, que la gente se encuentra comprometida y muestra lealtad hacia la empresa. Sin embargo, hay que prestar atención a este grupo, sería deseable que el indicador sobrepasara el 90% de opiniones favorables.

El éxito en los resultados, sólo se logrará si todos se encuentran comprometidos con los objetivos, uno de los factores para lograrlo es la lealtad hacia la empresa, lo que ellos comúnmente llaman “ponerse la camiseta”.

4.3.2.4 *¿Considera usted que BAT demuestra un alto grado de lealtad hacia sus empleados?*

Al analizar la pregunta a la inversa de la anterior, parece existir una mejor percepción con respecto a la lealtad de BAT hacia sus empleados, puede hablarse de un respaldo o simplemente que la gente siente un grado de seguridad y estabilidad dentro de la empresa. Prácticamente el 90.9% respondió de manera afirmativa.

4.3.2.5 *¿Considera usted que controla su futuro en BAT?*

Los resultados de esta pregunta, se pueden asociar a la estabilidad dentro de la organización. El 14.5% cree que no tienen ningún control sobre su futuro en la empresa.

En la sección de desarrollo del personal, una de las preguntas que obtuvo resultados negativos fue las posibilidades de ascenso dentro de la empresa. Con respecto a control del futuro en BAT, el 78% cree que tienen control sobre lo que les suceda dentro de la empresa, y esto tiene que ver también con la certeza que se tiene con respecto al trabajo que realizan, en el tanto que se cumpla con los objetivos del negocio, ellos puede esperar la permanencia dentro de la organización.

4.3.2.6 *¿Considera usted que el trabajo en equipo es eficiente en BAT?*

Se está claro que el trabajo en equipo es importante, y más allá de eso, se percibe que el trabajo en equipo es eficiente dentro de la empresa. El 83.6% respondió afirmativamente a esta pregunta, y un 14.5% se situó en la categoría de regular, hay una tendencia a estar de acuerdo dentro de este grupo.

4.3.2.7 ¿Aceptaría un trabajo similar con otra institución o empresa, ganando lo mismo, si la oportunidad se presenta?

Los resultados muestran que el 23.6% si lo haría. Podría decirse que esto hasta cierto punto refleja algún grado de insatisfacción dentro de la empresa. Sin embargo contrasta con el grado de lealtad expresado en preguntas anteriores. El 45.5% respondió que no, lo cual muestra un grado de satisfacción con los beneficios que la empresa brinda a los empleados. Sin embargo puede asumirse que la lealtad la interpretan como un atributo actual, pero no excluyen la búsqueda de otras oportunidades.

Existe un porcentaje del 20% que se situó en la categoría de regular, por lo que se puede asumir que tienden a estar de acuerdo.

4.3.2.8 ¿Piensa usted estar trabajando en BAT dentro de cinco años?

A pesar de que sólo un 45.5% de la gente no se iría en condiciones similares a otra empresa, en esta pregunta el 87.3% considera que todavía estará dentro de la organización en 5 años. Lo cual demuestra la buena imagen y a la vez el reconocimiento de los empleados a la calidad de empresa que es BAT.

Tomando los dos resultados, realmente el personal está claro del tipo de empresa para el cual trabaja, y que posee mejores beneficios que otras similares en el mercado. Siempre dentro de todo grupo, existirá un porcentaje que piense moverse, ya sea porque no ve futuro dentro de la empresa, o simplemente por la rotación normal a la que está sujeta toda organización.

4.3.2.9 Percibe usted en la actividad diaria un interés latente entre el personal por la calidad de su trabajo?

Esta pregunta refleja el entendimiento que tiene la gente con respecto a la importancia de realizar su trabajo con calidad, y a la vez la importancia del trabajo en equipo. Sólo un 1.8% los entrevistados no estaban de acuerdo con esta afirmación.

El pensamiento de calidad en el trabajo, ha calado dentro de la fuerza de ventas, y están claros que si no realizan un trabajo de calidad, dejarán de ser parte de la organización.

4.3.2.10 ¿Existen en BAT empleados que deterioran la calidad del trabajo?

Esta definitivamente es un área de oportunidad. El 40% respondió que era falso, lo cual indica que un 60% o no está seguro o realmente piensan que dentro de sus compañeros existe gente que no cumple con los estándares requeridos por la compañía.

Esto también genera duda sobre qué tan efectivo esta siendo el trabajo de los supervisores o gerentes de área en cuando a la revisión del trabajo de la fuerza de ventas, puesto que ellos perciben que algunos no están haciendo lo necesario para lograr los objetivos.

4.3.2.11 ¿Está presente el valor honestidad en cada una de las acciones de todos los empleados de BAT?

La percepción de falta de calidad expresada en el punto anterior, parece ser vista desde el punto de vista de capacidad de la gente y falta de empeño por realizar un buen trabajo.

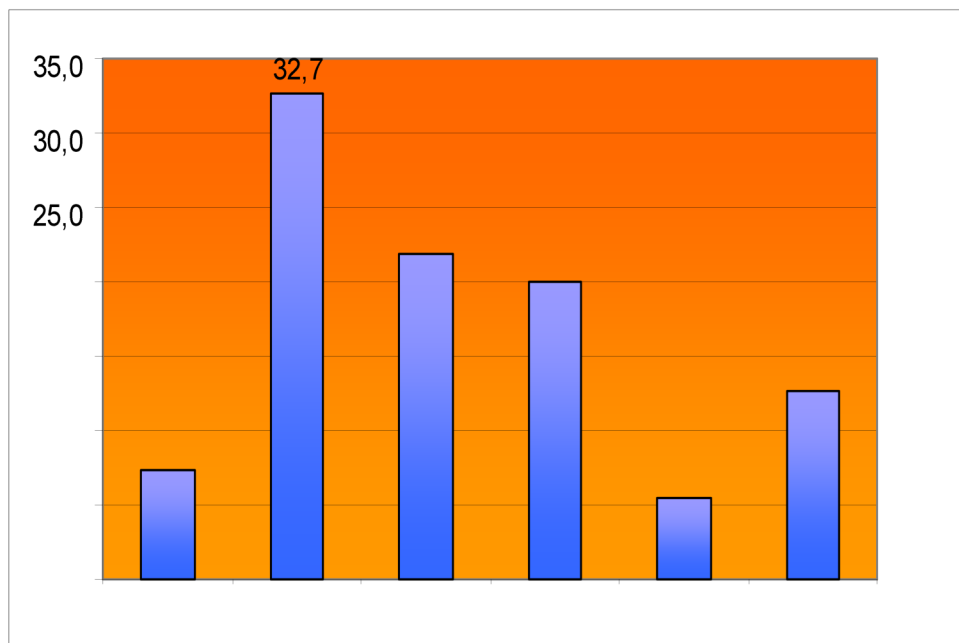
Solo el 5.5% piensan que dentro del grupo existen acciones donde no está presente el valor honestidad. Es importante el compromiso con este valor, ya que frente a los clientes, es una fortaleza por la confianza del trabajo que realice el vendedor en cada punto de venta, y en general el impacto de sus actuaciones en la imagen de la empresa.

4.3.2.12 ¿Se le reconoce al trabajador su preocupación por disminuir costos?

Nuevamente esta pregunta refleja sentimientos de insatisfacción por parte de la gente en cuanto a su participación en el proceso de ventas. Sólo el 40% cree que esto es así.

El que los entrevistados perciban que su preocupación, su interés en participar del proceso, o su opinión no son considerados, podría llegar a generar un efecto de apatía, lo cual puede tornarse en una conducta peligrosa para el logro de los objetivos de la empresa. Para ejemplificar mejor este punto, en el siguiente gráfico, se pueden apreciar los resultados de la encuesta. En esta ocasión el porcentaje de gente que se situó en la categoría de regular fue el 21.8%.

Gráfico # 6
Preocupación por disminuir costos
(%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

4.3.3 Liderazgo.

En general, en cuanto al liderazgo de la empresa, existe una percepción bastante positiva entre los encuestados. Se tiene confianza en la gerencia y en el camino que sigue para el logro de los objetivos. Sin embargo, existe la percepción que las decisiones en el pasado no han sido exitosas ni beneficiosas para la organización.

4.3.3.1 *¿Considera usted que BAT provee oportunidades para el desarrollo y crecimiento individual?*

En la parte de desarrollo personal, los encuestados perciben que se les entrena bastante bien para realizar el trabajo que tienen que desempeñar, no así para seguir creciendo dentro de la organización.

En este caso, el 49.1% de los encuestados considera que la empresa brinda oportunidades para el crecimiento personal. El 21.8%, no está seguro de esto, y el 27.3% cree que definitivamente esto no se da. Este punto puede causar desmotivación en el personal, ya que no tienen incentivo para seguir creciendo personal o profesionalmente.

4.3.3.2 *¿Considera usted que la Coordinación del Programa BAT provee la dirección y cohesión necesaria para el éxito de la organización?*

Esta pregunta afirma una vez más, la creencia en la gerencia de la compañía y el camino que ha tomado para el logro de los objetivos del negocio. El 98.2% cree que esto es cierto, tiene confianza en las acciones que se han tomado, y hacia el futuro puede representar una ventaja y una fortaleza ya que facilita los procesos de implementación.

Al considerar que la dirección de la empresa está unida y que tiene un rumbo adecuado, les será más sencillo implantar nuevas ideas dentro de la fuerza de ventas para lograr los resultados esperados.

4.3.3.3 ¿Considera usted que su superior inmediato provee la dirección y cohesión necesaria para el éxito de BAT?

Al igual que la pregunta anterior, el 98.2% respondió afirmativamente esta pregunta. Parece que los gerentes y supervisores de área, han hecho un buen trabajo en comunicar cuál es el camino que quiere seguir la organización para lograr el éxito.

4.3.3.4 ¿Considera usted que la manera en que la Coordinación visualiza el futuro de BAT concuerda con la del resto de la organización?

El 94.5% respondió de manera afirmativa. Este punto es importante, ya refleja dos cosas; por un lado, que la fuerza de ventas percibe que el resto de los departamentos también están alineados para la consecución de los objetivos de negocio, por otro lado, la estructura local de BAT, está alineada con la estructura regional para el logro de los objetivos.

4.3.3.5 ¿Considera usted que los líderes tienen una visión clara del futuro de BAT?

El liderazgo que ha mostrado la gerencia de la compañía, ha influido en la percepción de la fuerza de ventas. En este caso, solo el 1.8% se situó en la categoría NS/NR, el resto respondió afirmativamente, o sea el 98.2%. Los empleados percibían en el momento de la encuesta que hay una visión clara, y que hay un futuro para la empresa.

4.3.3.6 ¿Considera usted que los líderes en BAT resuelven los problemas internos que podrían estar existiendo?

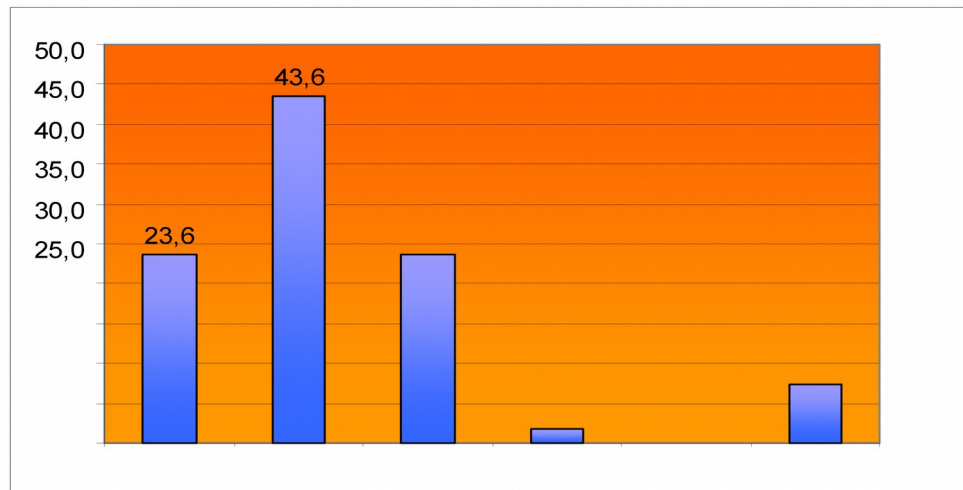
Sólo el 1.8% de los encuestados respondió que no se estaban resolviendo los problemas internos. Sin embargo, un alto porcentaje, el 27.3% tenía dudas de que así fuera.

Ellos perciben que existen algunos conflictos internos que la empresa no está resolviendo. Las áreas que muestran porcentajes altos en este punto son las áreas 3 y 8. En ambos casos, son áreas que durante el 2003 y el 2004 han sufrido la salida de gente, en algunos casos vendedores y en otro la salida del gerente de la zona.

4.3.3.7 *¿Cómo valora usted el grado de éxito de las decisiones importantes en BAT?*

En preguntas anteriores, los encuestados han expresado su confianza en el equipo gerencial y la visión trazada. A pesar de esto, y considerando esta opinión favorable, se puede inferir que esta respuesta está relacionada con situaciones del pasado y no del presente. Existe un grupo importante de la fuerza de ventas que no está seguro que las decisiones tomadas en el pasado hayan sido las mejores. En el gráfico siguiente se puede apreciar mejor:

Gráfico 7
Éxito de las decisiones importantes
(%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

4.3.3.8 *¿Siente usted que su jefe inmediato es un buen líder?*

En el momento de la encuesta, había confianza y seguridad en las decisiones de su jefe inmediato. Refleja que los superiores de la fuerza de ventas, han sabido transmitir el

mensaje del camino hacia el cuál se dirige la empresa, por lo tanto en este caso, el 81.8% de los encuestados respondió de manera afirmativa a esta pregunta, y un 14.5% tenía un nivel de duda. Sólo el 1.8% considera que esto era falso.

4.3.3.9 ¿Considera usted que la Coordinación y sus jefaturas comparte una misma idea sobre el futuro de BAT?

Esta pregunta refleja claramente que la gente percibe que la organización está alineada bajo una misma visión de lo que se quiere. El 94.5% de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta. Esto también refleja que los canales de comunicación, así como el mensaje enviado a la fuerza de ventas ha sido consistente.

4.3.3.10 ¿Le transmite a usted un sentido de unión o de equipo la Coordinación y sus jefaturas?

Nuevamente esta pregunta refleja que el mensaje y la congruencia en las ideas de la gerencia y el resto de la organización está claro. El 80% respondió afirmativamente a esta pregunta; un 12.7% se situó en la categoría regular, pero de acuerdo a la tendencia esto se considera como positivo, por lo que el total de respuestas afirmativas fue de un 92.7%.

4.3.4 Imagen de la Organización.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en esta sección, existe un sentimiento de orgullo de los empleados por trabajar en BAT. Definitivamente es un motivador positivo en la búsqueda de un clima organizacional adecuado para el logro de los objetivos. El personal siente que existe una buena imagen de la empresa, a pesar de tratarse de una industria tan polémica.

4.3.4.1 ¿Se siente usted orgulloso de trabajar en BAT?

Esta pregunta es un buen indicador con respecto a cómo la gente se siente de trabajar en BAT. El 96.4% de los entrevistados se sienten orgullosos de trabajar en la empresa. Esto es un claro indicador que desde la perspectiva de la gente, la imagen o la reputación de trabajar en la empresa es bastante importante.

4.3.4.2 En general, ¿clasifica usted a BAT como uno de los mejores lugares de trabajo en Costa Rica?

En la sección de desarrollo del personal, más del 90% de la gente recomendaría a un amigo para trabajar en BAT. En esta pregunta, ya claramente se puede apreciar que a pesar de algunas inconformidades que se han presentado en cuanto a progreso de carrera y de compromiso a la empresa, muestra claramente que los encuestados consideran a la empresa como un muy buen lugar de trabajo.

Ante esta pregunta, el 87.3% estaba de acuerdo con esta afirmación, y hay un 7.3% que tiende a estar de acuerdo, para un total de un 94.6% de opiniones favorables.

4.3.4.3 En su opinión, la imagen al público que BAT proyecta es...

En cuanto a la percepción, el 85.45% considera hay una opinión favorable de la empresa. El restante 14.55% también tiende a estar de acuerdo. Al estar en contacto con los clientes permanentemente, esta opinión resulta importante, ya es un reflejo de su percepción.

Esta imagen podría resultar de mucha utilidad, desde el punto de vista de las contrataciones, para ayudar a atraer a nuevos elementos hacia la empresa, tomando en cuenta que el factor hacia lo interno, es motivo de orgullo para los empleados.

4.3.4.4 ¿Considera usted que BAT está bien dirigida?

Tal y como se pudo apreciar en la parte de liderazgo, existe una confianza en el equipo gerencial actual. Casi el 90% respondió afirmativamente a esta pregunta. Es importante, porque facilita la implementación de estrategias o planes de acción para responder a las tendencias del mercado. Los empleados perciben de manera positiva, que las acciones tomadas, van encaminadas a mejorar el futuro de la empresa.

4.3.4.5 ¿Considera usted que BAT se esmera por brindar servicios de alta calidad?

En la sección de compromiso, se anotó que sí existe compromiso para realizar su trabajo con calidad. En proceso de venta, la buena atención al cliente, la existencia de un centro que canalice las consultas de los consumidores, son indicadores que son percibidos por lo empleados como un esfuerzo de la empresa en brindar servicios de alta calidad.

Esta opinión tiene que estar influenciada por lo que perciben los vendedores de sus clientes, BAT es una empresa que proyecta una buena imagen dentro de sus clientes.

4.3.4.6 ¿Considera usted que BAT resulta atractiva para personas de afuera en puestos como el suyo?

El 90.9% de los encuestados opinó de manera positiva. Ellos se encuentra orgullosos de pertenecer a la empresa. Nuevamente este resulta un motivador positivo, tanto los beneficios emocionales como económicos son bien percibidos dentro del gremio. Esto sirve para atraer talento, así como a mantener al personal motivado, por la imagen que se proyecta en el mercado de la empresa.

4.3.4.7 En general, ¿cómo clasificaría usted a BAT para trabajar, en comparación con otras?

Los mismos empleados están conscientes que trabajan en un lugar de primera línea, el 98.2% de las respuestas fueron afirmativas es este punto. Esto los motiva a

realizar bien su trabajo, de la misma manera le da la oportunidad a la empresa a exigir por los resultados esperados de sus colaboradores.

4.3.4.8 En su opinión, los servicios que BAT brinda son:

El 92.7% de los encuestados afirma que los servicios son buenos o muy buenos, con esto, se hace presente nuevamente el factor de calidad en el servicio, y la conciencia en el personal de brindar lo mejor a los clientes.

4.3.4.9 ¿Cómo ve el futuro de BAT?

Adicionalmente a la confianza que han expresado liderazgo, el orgullo en la imagen de la empresa, existe un sentimiento de que las decisiones que se están tomando le van a garantizar un buen futuro a la empresa.

Ante esta pregunta, más del 80% considera que será bueno o muy bueno, y hay un 16.4% que tiende a estar de acuerdo con esta afirmación.

4.3.4.10 Por las manifestaciones que usted ha escuchado, por ejemplo, entre los clientes de BAT, la calidad de los servicios que BAT brinda son:

En el mercado costarricense, la empresa sigue siendo considerada como líder, como una empresa que se preocupa por sus clientes, y procura brindar servicios de calidad permanentemente. El 98.2% de los encuestados cree que existe en el mercado una muy buena percepción de los servicios que brinda la empresa.

4.3.5 Orientación al desempeño.

La empresa es percibida como una organización focalizada a conseguir sus objetivos. Con base en comentarios del Gerente Nacional de Ventas, en el pasado se

establecían objetivos que a la larga no eran realizables, por lo que existe una percepción de que los objetivos pueden no ser del todo realistas.

Con base en la misma conversación, en el personal no ha calado todavía la idea que para el año 2004 se dio una profunda revisión a los objetivos del negocio, y se establecieron metas retadoras, pero que a la vez fueran alcanzables.

4.3.5.1 ¿Considera usted que las metas y objetivos en BAT representan un verdadero reto?

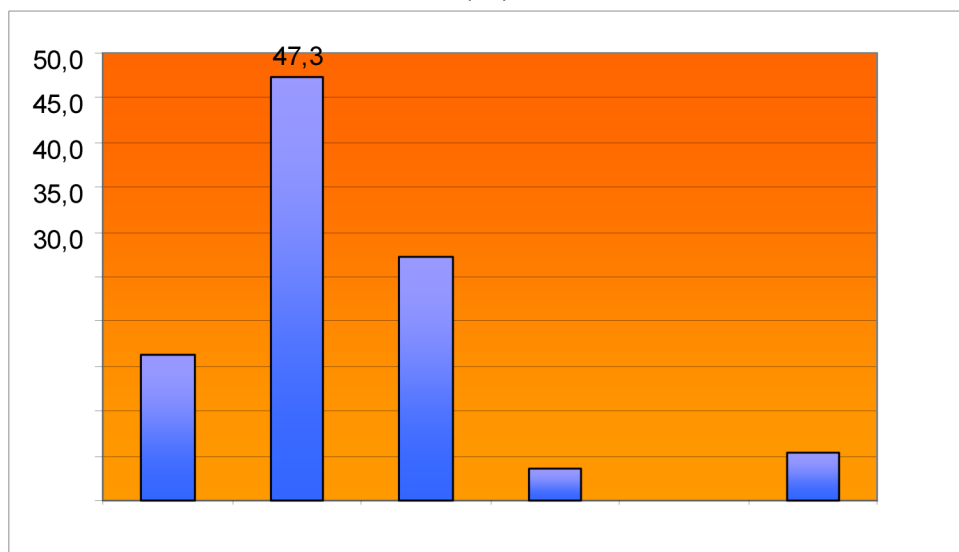
Más del 95% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación. Están claros que servicios de calidad van de la mano para lograr obtener lo necesario para cumplir con las metas establecidas

Si ellos sienten que sus objetivos son realizables, ello los motiva a alcanzarlos, en el tanto se cree que los objetivos son inalcanzables, se desmotivan e inclusive los hace no intentar cumplirlos

4.3.5.2 ¿Considera usted que los resultados que BAT espera de sus jefes son alcanzables?

Esta pregunta constituye un área de oportunidad. En la gente que no está de acuerdo y los que respondieron NS/NR, el porcentaje es de 9.1%. Sin embargo casi un poco más de la cuarta parte de los encuestados (27.3%) esta indeciso si esta afirmación es cierta. Lo cual tampoco indica que estén en desacuerdo, pero parece que a este grupo no esta seguro todavía en la preocupación de la empresa por establecer metas retadoras, pero que a la vez sean realizables. Parece en este caso hay un problema de comunicación y credibilidad del mensaje. Sin embargo el 63.6% esta de acuerdo con esta afirmación. Para comprender mejor los resultados a continuación el gráfico con los resultados:

Gráfico # 8
Resultados alcanzables
(%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

4.3.5.3 ¿Considera usted que el desempeño de la unidad y del funcionario es evaluado contra objetivos ya establecidos?

En esta pregunta, el 98.2% de los encuestados están claros que se les evalúa contra objetivos ya establecidos. De este 98.2%, el 23.6% corresponde a las respuestas que se encontraban en la categoría de regular, o sea, gente que tiende a estar de acuerdo, pero tiene un cierto nivel de duda.

4.3.5.4 ¿Considera usted que en BAT se vela por la aplicación de los procedimientos y reglas establecidas?

El personal de ventas está claro que existen normas y procedimientos establecidos, lo cuales regulan el comportamiento de la gente desde todo punto de vista, tanto en la función de ventas, como en el comportamiento hacia lo interno de la empresa.

El 94.5% de los encuestados está claro en esto, y un 3.6% adicional tiende a estar de acuerdo con la afirmación.

Tal y como lo estableció el Gerente Nacional de Ventas, señor Alvaro Carmona A., la empresa ha tratado y ha hecho el mayor esfuerzo en comunicar las normas y los procedimientos, de modo que las personas sepan y se desenvuelvan dentro de un marco establecido, y que sean sabedores de las consecuencias de sus actos.

4.3.5.5 ¿Considera usted que en BAT se evalúan los efectos de las grandes decisiones?

El 78.2% de los encuestados está de acuerdo con esto y un 12.7% tiende a estar de acuerdo con la afirmación. Los procesos de evaluación y retroalimentación que se llevan a cabo mensualmente por parte del equipo de mercadeo, parece que han llegado hasta la fuerza de ventas.

Es por esto, que resulta importante que la evaluación de toda iniciativa se presentada en las reuniones de ciclo a la fuerza de ventas, de modo que sirva no sólo como un mecanismo de seguimiento, sino se sienta que existe un seguimiento al trabajo que están realizando, y que este seguimiento no sólo se realice por su superior inmediato, sino que por toda la estructura de apoyo a la fuerza de ventas; de modo que ellos constantemente entiendan el impacto de su trabajo, y la responsabilidad que representa.

4.3.5.6 ¿Considera usted que tiene control de los resultados finales que logra?

Gran parte de la fuerza de ventas (76.4%) sabe que gran parte del éxito en logro de los resultados que obtengan depende de ellos mismos, inclusive hay un 16.4% tiende a estar de acuerdo con esta afirmación.

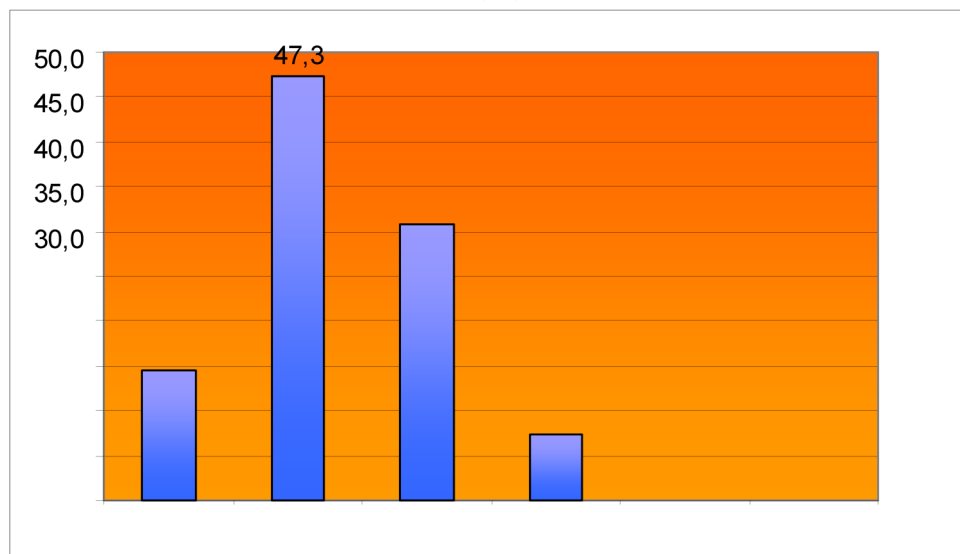
Es importante reforzar el principio general de la empresa: Libertad a través de responsabilidad. Cada uno es el único responsable de lograr sus objetivos, la empresa sólo tiene que garantizarle las herramientas necesarias para lograrlo.

4.3.5.7 *¿Considera usted que sus compañeros le brindan un decidido apoyo en su trabajo?*

Esta es otra área de oportunidad. A pesar que los encuestados han expresado la importancia del trabajo en equipo, a la respuesta de esta pregunta el 30.9% se muestran indecisos ante el apoyo de sus compañeros. El 61.8% esta de acuerdo y sólo el 7.3% esta en desacuerdo.

Si bien es cierto que la tendencia general de las respuestas es positiva, parece existir un cierto descontento en algunas áreas. Este 30.9% se distribuye en las áreas 1, 3, 4 y 7. En siguiente gráfico se observan mejor esta situación.

Gráfico # 9
Apoyo de los compañeros en el trabajo
(%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

4.3.5.8 *¿Percibe usted entre el personal de BAT el deseo de hacer un uso eficaz y eficiente de los recursos con los que cuenta?*

El 72.7% de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta. Sin embargo un 25.5% sólo tiende a estar de acuerdo. Si bien es cierto que como tendencia

se tiene un resultado positivo, parece que existe un grupo que considera que algunos de los empleados no está utilizando los recursos que se le han asignado de la mejor manera.

Existe un problema que hay que atacar y es la actitud de la gente de cubrir a las personas que no están haciendo un uso adecuado de los recursos. Ya sea por “*amistad*”, desinterés o cualquier otra razón, todo el personal de la organización tiene que entender el impacto del desperdicio de los recursos.

Esta actitud puede causar desmotivación, porque genera sentimientos de desigualdad, y a la postre puede crear un ambiente negativo donde la gente no se preocupa por utilizar de la mejor manera los recursos que le fueron asignados para que realizara su trabajo.

4.3.5.8 ¿Considera usted que se manifiesta entre el personal un sentido de compromiso por la mejor utilización del tiempo laboral?

De manera similar a la anterior, el 70.9% esta de acuerdo con la afirmación, y hay un 20% que tiende a estar de acuerdo, sin embargo al igual al punto anterior, es necesario que prestar atención ya que no se puede permitir que existan situaciones donde no se utilicen los recursos o el tiempo de la empresa para lograr los objetivos propuestos.

4.3.6 Toma de decisiones.

En este apartado, se puede observar cómo a pesar de los cambios sufridos durante el 2003 y 2004, tomando en cuenta la salida de personal, la percepción es que tanto las decisiones como la estructura actual son las adecuadas para enfrentar los retos del mercado actual.

4.3.6.1 ¿Considera usted que la actual estructura de mandos o jefaturas facilita u obstaculiza la eficiente toma de decisiones?

En esta pregunta el 9.1% contestó de manera desfavorable, el 61.8% de manera favorable y un 25.5% en la categoría regular. A pesar de la tendencia favorable en esta pregunta, pareciera indicar una ligera duda a cerca de la estructura actual y su eficiencia en la toma de decisiones.

4.3.6.2 ¿Las líneas de responsabilidad y autoridad son muy definidas y claras en BAT?

El personal está claro en lo que respecta a las líneas de responsabilidad y autoridad. El 100% de los encuestados respondieron de manera afirmativa. Si bien es cierto que se realizaron bastantes cambios, los cuales incluyeron la ampliación del sistema de pre venta, representantes de distribución de un área a otra, salida de personal, se ha logrado de mantener clara las responsabilidades dentro de este grupo.

4.3.6.3 ¿Para lograr los objetivos de BAT, la estructura organizativa actual es la más conveniente?

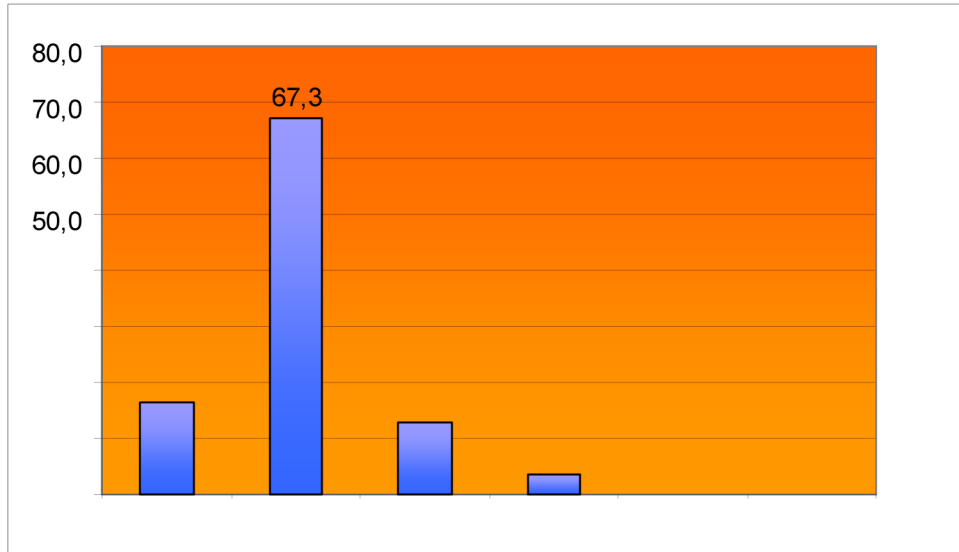
El 74.5% considera que esto es afirmativo, sin embargo el 20% de los encuestados expresa cierto nivel de duda de que así sea. Nuevamente existe una tendencia positiva, por lo que los resultados son alentadores. Definitivamente el hecho de haber modificado radicalmente la estructura en el último año y medio, tiene que generar cierta incertidumbre entre los encuestados.

4.3.6.4 En general, ¿como clasificaría usted la certeza y éxito en la toma de decisiones en BAT?

Como se podrá observar más adelante en claridad de dirección, parece ser que existe la percepción clara de lo que se espera tanto de la gente como para el logro de los objetivos.

En esta pregunta destaca que el 80% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación, lo cual se ve reforzado más adelante en la sección de Claridad de Dirección, a continuación el siguiente gráfico para reforzar esta afirmación:

Gráfico # 10
Certeza y éxito en la toma de decisiones en BAT.
(%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

4.3.6.5 *¿Considera usted que en BAT se le da suficiente autoridad a los jefes para la toma de decisiones?*

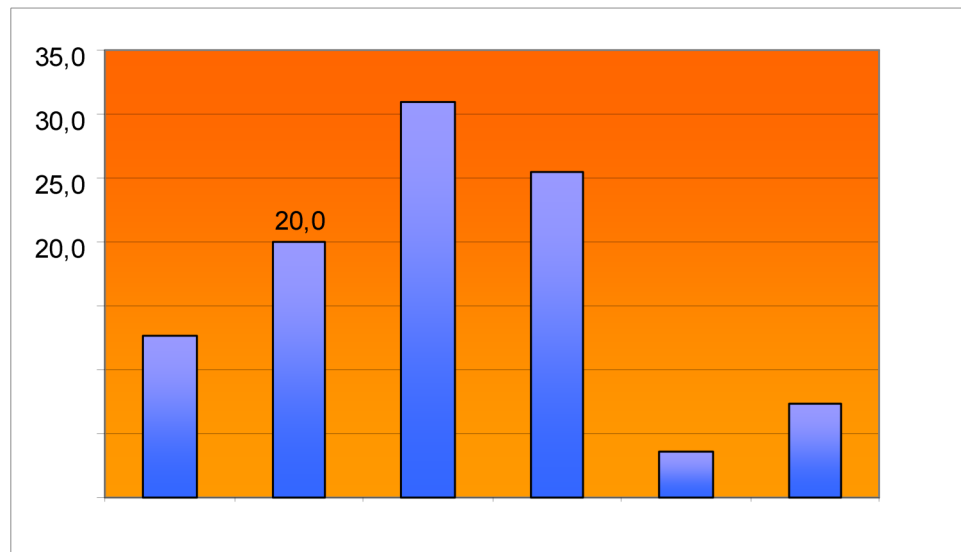
En esta pregunta hay un resultado positivo, y se ve claramente lo que podríamos llamar “Empowerment” o “Empoderamiento” como se traduce al español. Esto es un concepto que busca descentralizar la toma de decisiones.

En este punto, cerca del 82% de los encuestados contestaron de forma afirmativa y sólo un 7.3% de manera negativa. A través de estas respuestas se puede inferir, que el personal se siente bastante cómodo con sus jefes, ya que de llegar el momento, ellos tienen suficiente autoridad y poder para tomar una decisión. Genera seguridad y confianza en todos, y permite mantener un mayor dinamismo en el mercado.

4.3.6.6 ¿Considera usted que puede incidir en la toma de decisiones?

Esta definitivamente es un área de oportunidad. A continuación el gráfico de los resultados.

Gráfico # 11
Poder de incidir en la toma de decisiones
(%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

En esta pregunta sólo el 32.7% considera que pueden incidir en la toma de decisiones. Es probable que los representantes de distribución sean la mejor fuente primaria de información, por lo que su opinión resulta valiosa a la hora de tomar una decisión en lo que respecta al mercado. El hecho de que sienta que su opinión no tiene importancia, podría generar un efecto negativo y dejar de aportar ideas de cómo mejorar tanto su trabajo como la situación de la compañía en los puntos de venta. Una de las actitudes que siempre se debe de premiar, es la pro actividad en la búsqueda de soluciones, por lo que se han de desarrollar mecanismos incentivados al aporte de ideas de la fuerza de ventas dentro del proceso de toma de decisiones.

4.3.6.7 ¿Considera usted que la toma de decisiones en BAT se concentra en los niveles más altos?

En este caso, un 14.5% considera que esto no es así. Es un poco contradictorio si se compara con el apartado 4.3.6.5, en el cual se habla del poder de decisión de los jefes. Sin embargo es claro que la gente tiene que entender que muchas de las decisiones estratégicas no se toman a cualquier nivel, y a la vez explicar la funcionalidad de algunos foros, como las Reuniones de Ciclo, donde en conjunto, el equipo de mercadeo toma las decisiones para el logro de los objetivos de la empresa.

4.3.7 Claridad de dirección.

Es este apartado, se puede apreciar la confianza que existe en la fuerza de ventas, en las decisiones que toma la gerencia para lograr los objetivos de la compañía. Existe una consistencia en los planes a lo largo a de la organización.

4.3.7.1 ¿Considera usted que BAT tiene una clara dirección?

En esta pregunta el 81.9% está de acuerdo con que existe una dirección clara hacia donde se dirige la compañía, el 18.1% considera se ubicó en la categoría regular. Por lo tanto, la fuerza de ventas está clara con respecto del camino a seguir.

4.3.7.2 ¿Considera usted que los jefes tienen claro lo que se espera de ellos en sus trabajos?

De la misma manera, la gente percibe que sus superiores tienen claro cuál es su papel dentro de la organización, así como el lo que se espera de ellos. En este sentido el 92.7% de la gente respondió afirmativamente a esta pregunta.

4.3.7.3 ¿Considera usted que se respetan las líneas de autoridad y responsabilidad de los jefes?

Es notorio, que en todo sentido, existen líneas de autoridad y de responsabilidad claramente definidas, y que todos los empleados de la organización se apegan a ellas. El 92.7% respondió afirmativamente ante esta interrogante.

4.3.7.4 ¿Las medidas usadas para evaluar el resultado de los jefes son muy claras?

A pesar de que la gente expresa existencia clara en el camino a seguir, y que los superiores tienen definido hacia donde van, parece que existe una pequeña interrogante a cerca de la forma de evaluar la efectividad en el cumplimiento de los objetivos.

En este caso el 67.3% cree que existe una forma adecuada para medir los resultados, y un 16.4% se situó en la categoría de regular. Sin embargo, en la categoría de NS/NR, se situaron el 14.5% de los encuestados. Esto podría indicar que se ha fallado en comunicar en alguna medida, cuáles son los mecanismos de evaluación para el logro de los objetivos. Las áreas que representan este porcentaje son la 2, 3, 4, 7 y 8.

4.3.7.5 ¿Los estándares y normas de excelencia en BAT son claramente definidos?

A pesar de la percepción de la ausencia de mecanismos adecuados de evaluación para medir los resultados, se tiene claro qué es lo que se espera de ellos. El 90.9% tiene claros los estándares y normas, y un 9.1% se situó en la categoría de regular, por lo que se puede hablar de prácticamente el 100% de las personas saben lo que se espera de ellos. Cuando se llegue al punto de supervisión, se podrá observar como a partir de esta premisa, los empleados están claros que la empresa no acepta bajos desempeños.

4.3.7.6 ¿Considera usted que los jefes en BAT tienen suficiente autoridad para hacer su trabajo y alcanzar los objetivos de la empresa?

Este punto está ligado con el próximo de flexibilidad. El 72.7% contestó afirmativamente esta pregunta, sin embargo el 23.6% no estaba tan seguro de que esto fuera así.

Si asociamos esto con la flexibilidad, que se refiere a las normas y procedimientos, se podría inferir que hay una parte de la fuerza de ventas que no considera que sus jefes inmediatos tengan el poder suficiente para desarrollar su labor.

4.3.8 Flexibilidad.

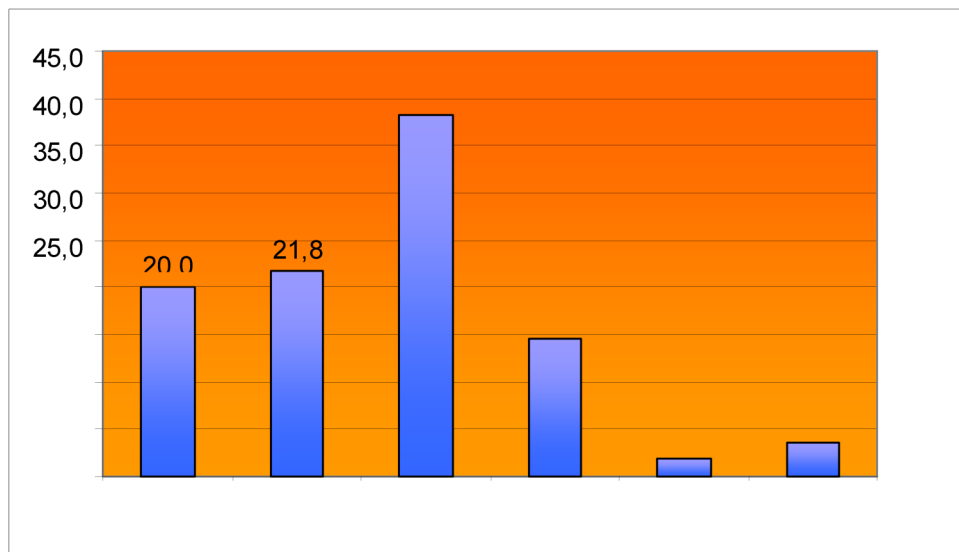
A pesar de que en el área de claridad de dirección, los resultados fueron bastante favorables, desde el punto de vista de flexibilidad de la empresa, parece haber cierta duda con respecto a la flexibilidad de la empresa para reaccionar al mercado, o cuando las cantidad de normas, reglas o procedimientos en algunos casos pueden entorpecer el accionar ante la dinámica competitiva del mercado.

La claridad en las normas y en los procedimientos es importante para que la gente entienda qué se espera de ellos. La opinión del Gerente Nacional de Ventas, señor Alvaro Carmona A., es que la empresa tiene la suficiente flexibilidad para actuar ante las demandas del mercado, tal y como se desarrolló en el capítulo III.

4.3.8.1 ¿Considera usted que existen normas, reglas y procedimientos innecesarios?

En este sentido, el 41.8% de las personas consideraron que no existen procedimientos innecesarios, sólo un 16.3% sí lo consideró. Llama la atención que la categoría de regular en esta pregunta, casi alcanza el 40% de los encuestados. Los resultados de esta categoría están principalmente en las áreas 1, 2, 3, 6 y 8.

Gráfico # 12
Normas, reglas y procedimientos innecesarios.
 (%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

La percepción puede estar influenciada por la posición que desempeñan los representantes de distribución. Normalmente ellos son la fuente de información primaria con respecto a lo que sucede en el mercado. Por lo que algunas veces logran percibir que la toma de decisiones para reaccionar a las dinámicas del mercado no se realizan con la prontitud esperada. También pueden estar influenciados por decisiones que en el pasado, pudieron estar sujetas a este problema.

Otra posibilidad puede ser, que ellos normalmente no entienden todo el proceso de toma de decisiones, ni tampoco tienen por qué conocerlo, por lo que algunas de las decisiones les podría parecer más burocráticas de la cuenta. Parece ser un área de mejora dentro del proceso de comunicación.

4.3.8.2 *¿Es relativamente fácil introducir nuevas ideas en BAT?*

Esta pregunta plantea un problema: sobre la indecisión referente al poder de respuesta y dinamismo de la organización, así como la apertura por parte de la organización a nuevas ideas.

El 36.4% de los encuestados considera que es relativamente fácil introducir una nueva idea, contra un 21.8% que considera lo contrario. Sin embargo, el punto importante está en la categoría de regular, dónde el 40% de los encuestados se ubicó en este punto.

Los encuestados expresaron, que la estructura actual de la empresa es la adecuada, sin embargo parece que las normas, reglas y procedimientos, no permiten a la empresa tener la flexibilidad necesaria. En la categoría de regular, las áreas que presentaron los mayores porcentajes son 1, 2, 4 y 7.

4.3.8.3 ¿Considera usted que los empleados tienen que luchar contra obstáculos internos importantes para desarrollar su trabajo?

Toda función de ventas, representa un riesgo, por lo cual a pesar de la importancia de la función de ventas, y de su capacidad de reacción ante las dinámicas del mercado, las normas, reglas y procedimientos son estrictos para garantizar el control sobre las operaciones.

Bajo esta premisas sólo el 16.4%, considera que existen obstáculos que les impiden desarrollar adecuadamente su trabajo. El 60% está en desacuerdo con esta información y un 21.8% se ubicó en la categoría de regular.

Puede que exista una especie de resentimiento hacia los controles establecidos para el control de las operaciones de ventas. Esto se podrá ver mejor en con los puntos que siguen.

4.3.8.4 ¿Sus jefes ponen más atención a las reglas de BAT que a lograr que se haga buen trabajo?

En este sentido, el 56.4% contestó que esto no es así. Las áreas en donde se refleja este porcentaje son la 1, 2, 6, 7 y 8. En esta pregunta, la categoría de regular es de un 16.4%.

Puede haber una confusión en la fuerza de ventas en apego a los controles, y flexibilidad por el seguimiento de las normas y procedimientos. Tal y como lo expresó el señor Carmona:

“...las políticas y procedimientos existentes lejos de paralizar lo que buscan es una mejor aplicación de las cosas con una rigurosa implementación dentro el marco de acción permitido por la compañía por el tipo de producto que comercializamos.”

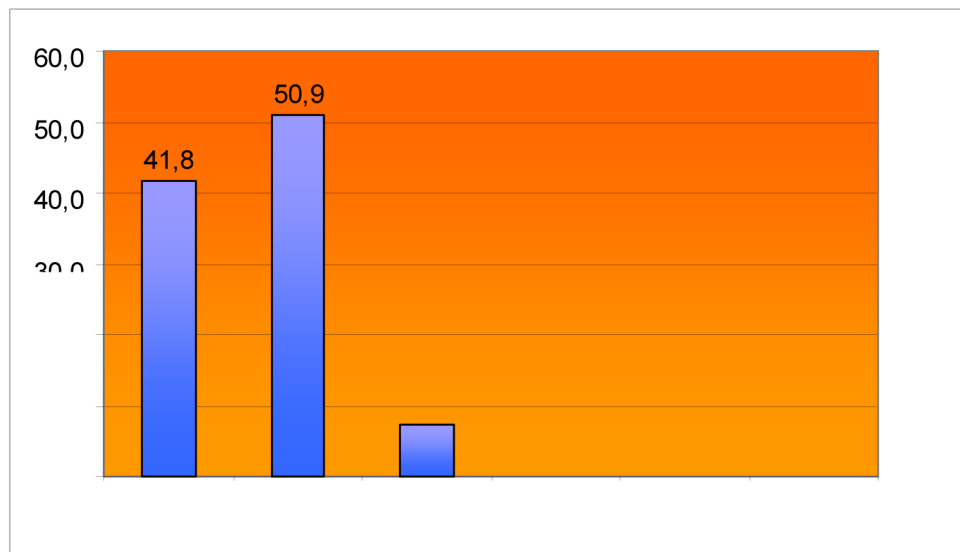
Por lo tanto, puede que no haya una clara visión, principalmente dentro de la gente más nueva, del apego al que tiene que someterse la empresa, por la industria a la que se dedica, y que esto sea percibido como una falta de flexibilidad.

4.3.8.5 ¿Considera usted que BAT tiene reglas y procedimientos claros?

Este es un indicador muy positivo como hay claridad en cuanto a las normas y procedimientos, pareciera que la gente no puede alegar que no saben lo que se espera de ellos y la forma en que se tienen que realizar las cosas. El 92.7% contestó afirmativamente sobre conocer de las normas y procedimientos, y un 7.3% se ubicó en la categoría de regular.

Esta característica la podemos asociar a la primera categoría: desarrollo de recurso humano. Los procesos de entrenamiento e inducción están siendo efectivos en los que respecta a informar a la gente lo que se espera de ellos. De la misma manera, para que exista una buena comunicación por parte de los jefes inmediatos, de dar entender cómo quieren se hagan las cosas. Nuevamente, esta tiene que ser considerada una mejor práctica, en el sentido de comunicación de los procedimientos de la empresa, y las expectativas del negocio.

Gráfico # 13
Claridad en las reglas y procedimientos
(%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

4.3.8.6 *¿En BAT los empleados están constantemente luchando por el poder?*

En esta pregunta, parece que la gente percibe, que hay una lucha de poder entre los diferentes niveles de la compañía. Puede ser que esta percepción hacia lo interno de la compañía, se de por una lucha entre lo que necesita hacer la Sucursal Costa Rica, en contraposición con lo que algunas veces solicita el equipo regional como resultados. Puede ser una percepción sobre la posición de la región hacia el país.

Puede apreciarse que el 41.8% de los encuestados, opinaron no existir luchas de poderes, y el 29.1% opinaron que si las hay, con un 21.8% que se situaron en la categoría de regular. Si bien es cierto no está claro, pareciera que una parte importante de la fuerza de ventas considera que sí hay luchas de poder. Hay que recordar que esto siempre sucede en toda organización.

Esta percepción puede tornarse en un factor negativo, si se piensa que a la hora de implementar un plan de Brand o Trade marketing, fue impuesto, por lo que podría generar un rechazo.

4.3.9 Compensación e incentivos.

4.3.9.1 ¿Considera usted adecuado el pago que recibe por el trabajo que ejecuta?

En esta pregunta, le 67.3% está de acuerdo en que así es, un 21.8% se encuentra en la categoría regular. Sólo un 1.8% contestó que no era adecuado el pago, con un 9.1% de NS/NR.

Se debe recordar, que en el momento de aplicación de la encuesta, a la gente se le presentó el nuevo plan de incentivo variable que aplicaría para el año 2004. A pesar de que en la reunión donde se realizó la presentación de dicho plan el personal aparentó estar de acuerdo con el nuevo sistema, es natural que existiera un porcentaje de personas (21.8%) que no estuvieran del todo convencidos que el salario que perciben es el adecuado. Sin embargo, los resultados son bastante favorables, por lo que se podría afirmar que desde el punto del trabajo realizado, están de acuerdo con la paga que reciben.

4.3.9.2 ¿Considera usted que la política salarial de BAT está bien diseñada para el tipo de institución que es?

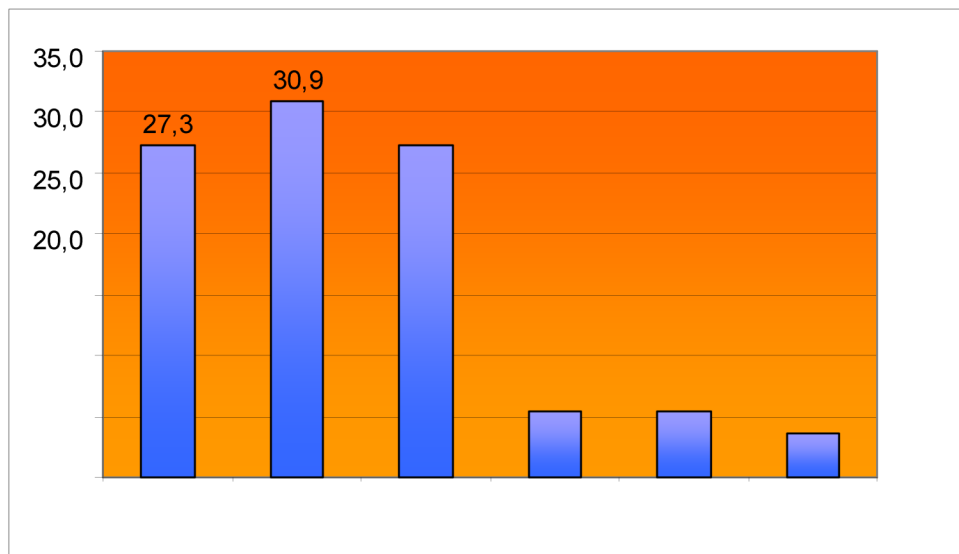
A pesar de que hay conformidad con el salario recibido, de acuerdo al trabajo realizado, parece existir una percepción de que la empresa podría tener un mejor sistema de remuneración.

Para esta pregunta, el 58.2% contestó de manera afirmativa, o sea, que estaba de acuerdo con que la política salarial está bien diseñada. Sin embargo y a pesar de que se suma a tendencia afirmativa, existe un porcentaje bastante alto (27.3%) que se situaron en la categoría regular. El 11% dijo estar en desacuerdo con esta afirmación.

No tendría que ser del todo un indicador negativo. Se podría asociar a la percepción de imagen que tienen los empleados de la empresa. Por tratarse de una empresa tan grande como lo es BAT, se asocia con una mejor política de salarios existentes en la actualidad. Los resultados se están tomando como positivos. Sin embargo por contar con una categoría de regular tan grande (casi la tercera parte de los encuestados), es que se evalúa como un punto a considerar. Las áreas que más impacto tienen en esta categoría de regular son el área 4 y el área 6.

También podría asociarse un poco a la confianza que tienen los empleados en el logro de los objetivos de la empresa en el mercado. Adjunto los resultados graficados:

Gráfico # 14
Política salarial adecuada
(%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

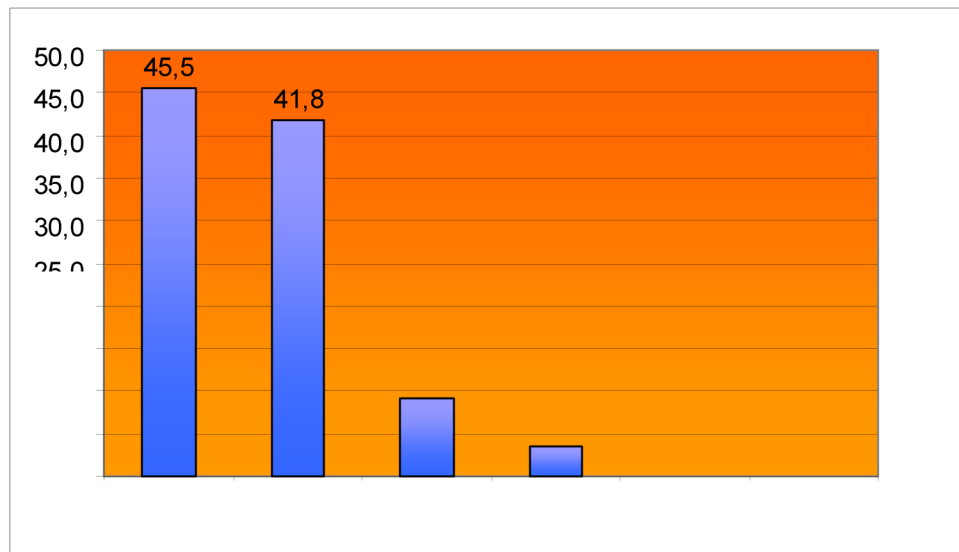
4.3.10 Habilidades de supervisión.

En esta parte, se evalúa la capacidad de los supervisores de hacerles llegar el mensaje a la fuerza de ventas, sobre de su desempeño y lo que se espera de ellos. Esta categoría se ve fuertemente influenciada por la Claridad de Dirección.

4.3.10.1 ¿Considera usted que el pobre desempeño es tolerado en BAT. ?

La fuerza de ventas muestra que está clara en cuanto al mensaje que se ha querido transmitir desde el año anterior; no se tolera el bajo rendimiento. Así lo demuestra la encuesta:

Gráfico # 15
Tolerancia al pobre desempeño
(%)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Tanto en el último trimestre del 2003, como en el primer trimestre del 2004, se presentaron casos de personas que por bajo rendimiento, salieron de la empresa. La idea de la gerencia general de comunicar estas salidas, parece haber calado en la fuerza de ventas, se aprecia, claramente las personas tienen claro que el pobre desempeño no es admitido en la organización (el 86.5%, más un 9.1% de la categoría regular). Es claro que los procesos de comunicación y transparencia, han sido bastante eficientes y deberán de considerarse como mejores prácticas.

4.3.10.2 ¿Considera usted que su jefe tolera el pobre desempeño?

Esta pregunta arroja un resultado aún más contundente, ya que el 94.5% de los encuestados, comprende que su jefe inmediato no tolerara situaciones de bajo desempeño.

Más allá de la pregunta, esta área demuestra que la gente sabe que hay un seguimiento de los resultados, y que de no darse o cumplirse los planes de acción acordados, la empresa tomará las acciones que considere pertinentes en cada caso, incluyendo el despido del empleado con pobre desempeño.

Conclusión Final.

Realizado el análisis completo, podemos afirmar que existe un clima organizacional dentro de la fuerza de ventas, de acuerdo a lo esperado por la Gerencia Nacional de Ventas.

Esto indica que ha existido por parte de la organización, una preocupación por desarrollar un clima organizacional adecuado para el desempeño de las funciones de los representantes de distribución, con miras al logro de sus objetivos, y por ende, los objetivos de la Compañía.

A pesar de esto, también existen áreas de oportunidad, donde la gerencia puede trabajar, con el fin de mejorar las condiciones del clima organizacional dentro de este grupo. Se pueden citar aspectos como:

- Mejorar la claridad en los procesos de contratación, para atraer el personal idóneo, y a la vez mejorar la transparencia en los procesos.
- Deben identificarse empleados que puedan ser desarrollados dentro de este grupo, esto ayuda a la empresa en sus procesos de rotación y a la vez incentiva a los vendedores al tener aspiraciones en su desarrollo profesional.
- Es importante seguir incentivando al personal en participar en el proceso de solución de problemas, para esto la organización tiene que desarrollar las herramientas necesarias para garantizar esto.

- Se tiene que mejorar la retroalimentación a la fuerza de ventas con respecto a su desempeño. No sólo constituye un elemento motivador, sino que permite crear conciencia del impacto de su trabajo en los objetivos de la Compañía.
- Recordar constantemente a los empleados, que su comportamiento como representantes de la organización, deberá estar guiado por los valores establecidos por la empresa, de esta manera se crea una identidad y una identificación del empleado con la compañía, a la vez que ayuda con el logro de los objetivos del negocio.
- Las políticas de salarios, deben de ser manejados con total transparencia, y se tiene que estar retroalimentando a los empleados en este sentido, para que esto se convierta en factor motivador y no en un obstáculo dentro de la organización.

También es necesario comentar, que muchos de estas áreas de oportunidad mejorarían a través de mejoras en los procesos de comunicación. Es claro, que no sólo esto es importante, sino que es parte de un proceso en el desarrollo de una cultura común, que logre la identificación de empleado con la empresa, de modo que compartan los mismos objetivos y metas hacia el futuro, y que con esto exista una mutua satisfacción en las partes.

El clima organizacional es un elemento importante dentro de toda organización, ya que determina muchas veces la motivación en el empleado para realizar su trabajo. En este sentido, es que este estudio se espera sea de utilidad para la gerencia de la compañía, para desarrollar las medidas correctivas que considera necesarias para mejorar las áreas de oportunidad señaladas.

CAPÍTULO V: Propuesta para el desarrollo de planes de acción

Concluida la etapa de análisis del capítulo anterior, se procederá a identificar cuáles fueron las áreas de oportunidad encontradas, para proceder a desarrollar propuestas con planes de acción, que puedan ayudar a la empresa a mejorar los resultados, y por ende, el clima organizacional dentro de la fuerza de ventas.

5.1 Identificación y Desarrollo de planes de acción para Áreas de Oportunidad

Por cada uno de los puntos incluidos en el análisis del clima organizacional, se determinaran las áreas de oportunidad y se desarrollarán las propuestas para los planes de acción para mejorar el clima organizacional imperante.

Algunos de los planes de acción, pueden ser ideas ya utilizadas en el pasado o inclusive que puedan existir en algún nivel dentro de la organización, sin embargo deberán de profundizarse o desarrollarse para obtener los resultados esperados.

5.1.1 Desarrollo de los recursos humanos.

En este campo, existen dos áreas de oportunidad que tienen relación. En primer lugar, el desarrollo para continuar su carrera dentro de la empresa, y en segundo los procesos de selección cuando existan vacantes en el departamento de ventas.

Como se vio en el capítulo IV, un gran porcentaje estaba de acuerdo con el hecho de que la empresa brinda una capacitación adecuada para desarrollar el puesto de representante de distribución. Sin embargo, la gente no siente que se les prepare para continuar el desarrollo de la empresa, y ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Plan de Acción

- A. En las evaluaciones anuales, hasta donde sea posible, se le tiene que hablar al personal de las posibilidades reales de ascenso dentro de la empresa y tiene que estar conscientes hasta dónde puede llegar. Deben manejar expectativas reales ambas partes.
- B. Es necesario establecer cuáles son los requisitos en casos de querer continuar ascendiendo en la empresa. Cuando existe esta claridad, el personal esta claro de cuáles son sus posibilidades.
- C. Continuar con el beneficio de pago de estudios. Esta es una forma en que el personal puede superarse, y desarrollar las habilidades necesarias para ocupar puestos de mayor responsabilidad.
- D. Identificar los posibles candidatos, a pesar de que no cuenten con los estudios necesarios, y prepararlos. Con esto no sólo se desarrollan los potenciales del personal, sino que sienten el interés de la organización de ocupar las vacantes a las posiciones con personal interno, y no con personal externo.

La segunda parte del plan de acción consiste en lograr una mayor transparencia en los procesos de selección. Existe el sentimiento de que no hay apertura en los procesos de selección, sino que no se toma a la persona mejor calificada, pero que mantiene buenas relaciones con su superior.

Plan de Acción

- A. Cuando surge una vacante, publicarla en los lugares definidos para propósitos de comunicación interna, sea en pizarras, boletines internos, comunicación electrónica o cualquier otro medio utilizado por la empresa para informar a sus empleados. Esto permite mayor claridad en el proceso de selección, ya que se

establecen los requisitos del puesto, y se le brinda la primera oportunidad a alguna persona de la empresa en lugar de contratarla de afuera. Puede que no exista ninguna persona calificada, pero al menos se da la imagen de mayor apertura y se disminuye el sesgo en cuanto a la percepción de favoritismo en la empresa.

5.1.2 Compromiso.

Existe un alto grado de satisfacción por pertenecer a la organización. Sin embargo, hay un sentimiento de que a las personas no se les presta atención cuando quieren expresar sus opiniones o simplemente respuestas a sus inquietudes que sus superiores inmediatos no les puedan dar. De la misma manera, tampoco sienten que existe un reconocimiento por el aporte de ideas de cómo mejorar alguna situación en particular

Todavía hay una mentalidad dentro del grupo de proteger al “amigo”. Una parte importante de nuestra cultura, es no asumir responsabilidad por nuestros actos, y por otra parte quejarnos, pero de la misma manera, no involucrarnos para que las cosas mejoren.

Como se menciona, hay quienes piensan que hay empleados que deterioran la calidad del trabajo. Sin embargo, ninguno menciona o se acerca a sus superiores para decir quiénes son los elementos negativos para la organización. Todavía no se ha desarrollado la cultura donde la gente entienda que este tipo de elementos afecta el trabajo de todos los demás porque se afecta la imagen de la empresa, se toman recursos que pudieran ser mejor utilizados por otras personas, crea una desventaja frente a la competencia, o crea un ambiente nocivo que desincentive al resto de sus compañeros.

Plan de Acción

- A. Retomar el programa que se inició durante el 2003 con el “buzón de consultas”. Si bien es cierto comenzó bien, con el tiempo se perdió la iniciativa. Todos los meses debería de publicarse las respuestas a las consultas, y de la misma manera

si no hay consultas, publicar que no existieron, con lo cual la gente puede percibir que el compromiso de la empresa de atender las inquietudes es constante. Hay que desarrollar la cultura de que la solución a los problemas es responsabilidad de todos los miembros de la organización.

- B. Para incentivar la participación en este programa, debería de crear un premio similar a “empleado del mes”. Mensualmente se le podría reconocer a la persona que aportó la mejor idea, o participó con alguna inquietud importante. Esto debería publicarse y reconocerse, de modo que exista un incentivo constante para que la gente participe. Al final del año podría dársele algún tipo de premio entre los ganadores de cada mes.
- C. Este punto está relacionado con los valores de la empresa. Es importante que se entienda que todas sus acciones deben de estar guiadas por los principios fundamentales de la empresa. No es cuestión de enseñarlos una vez en una reunión y ya. A manera de plan piloto, dentro del equipo gerencial de mercadeo que acude a las reuniones mensuales de ciclo, se les debería solicitar que trajeran una forma o un ejemplo de cómo aplicaron los principios guía durante el mes. De esta forma poco a poco se genera conciencia y les compenetrará a la gente con estos valores. Una vez que la gerencia se encuentra involucrada con el proceso, se deberá de ampliar a la fuerza de ventas. Al vivir diariamente los valores de la empresa, se crea un compromiso y se vuelven parte de cada uno. Al principio costará que lo hagan, de ahí la importancia de la participación del Comité Ejecutivo como ejemplo, de modo que todos entiendan qué es lo que se quiere.

5.1.3 Liderazgo.

En el campo del liderazgo, existe una percepción muy positiva con respecto a la gerencia actual y la visión del futuro que tiene la empresa. Hay confianza en las

decisiones, así como en el equipo gerencia. Pero existe todavía hay cierta reserva con respecto a la toma de decisiones importantes y el crecimiento personal.

Con respecto a la toma de decisiones, puede ser que haya algún recelo relacionado con decisiones que se han tomado en el pasado. Esto se deriva del hecho que a pesar que están confiados en la visión actual, señalan el punto de las decisiones importantes.

La segunda área de oportunidad, está relacionada con el desarrollo del personal, tal y como se vio en el primer punto, ya que se percibe que no existen oportunidades de superación y crecimiento individual.

Plan de Acción

- A. En cuanto a la toma de decisiones, se debería de retomar las prácticas de tener reuniones trimestrales, de ser posible mensuales. No sólo en el área de mercadeo, sino en general de la compañía. Esto le permitirá a la fuerza de ventas entender el impacto que tienen y la importancia de su trabajo, así como tener la oportunidad de interactuar con el comité ejecutivo de la empresa. Tiene que existir una total claridad de la visión y los resultados del negocio, de modo que resulte más sencillo entender el por qué de las decisiones que se toman en el mercado.
- B. En cuanto al desarrollo personal, continuar con el beneficio del pago de estudios a aquellas personas interesadas. Esto resulta un punto delicado, dado que desde la perspectiva de la empresa se puede ver cómo una inversión a alguien que pueda retirarse de la empresa en cualquier momento, por lo que no habría una retribución de la inversión. Sin embargo, también hay que recordar que la empresa tiene que cumplir una función social, ella es responsable por el bienestar de sus empleados, y esto no sólo es estabilidad económica, sino también desarrollo personal de los integrantes de la organización.

- C. De no ser posible esto, estructurar las jornadas de trabajo o desarrollar algún programa, de modo que la gente tenga la posibilidad de estudiar durante las noches.

5.1.4 Orientación al desempeño.

En este punto, todavía existe la percepción dentro del grupo que los objetivos de la compañía son establecidos por encima de una realidad alcanzable. En el pasado, los objetivos eran establecidos de acuerdo a requerimientos de casa matriz, y no como resultado un riguroso análisis de la realidad del mercado. Hasta el año 2004, se puede hablar de objetivos retadores pero alcanzables, establecidos de acuerdo a la realidad del mercado costarricense.

Por otro lado, a pesar de que existe la conciencia de la importancia del trabajo en equipo, hay algún sentimiento de que no todos apoyan a sus compañeros, y que además, no se hace uso adecuado de los recursos que proporciona la empresa para la realizar las labores en el mercado nacional.

Plan de Acción

- A. Está más ligado a una campaña permanente de información. Se tiene que insistir en el método y la forma de establecer los objetivos de la compañía. El personal tiene que estar informado del proceso del establecimiento de estos, y a la vez participar del proceso en el nivel que les corresponda. Esto crea un compromiso, ya que los objetivos han sido acordados por las partes. En este sentido, uno de los más importantes que afecta a la fuerza de ventas es el volumen de ventas. Este año se desarrolló una herramienta y un proceso para el establecimiento de los pronósticos de ventas. Resulta importante explotar esto, ya que el proceso busca un mayor involucramiento de los gerentes de área y supervisores. Debería bajarse hasta la fuerza de ventas, ya que crearía un compromiso mayor a la hora de establecer los objetivos.

- B. Desarrollar mayor cantidad de seminarios de trabajo en equipo, de modo que con el tiempo se desarrolle la cultura, y el entendimiento de la importancia de realizar los trabajos como conjunto y no de manera individual; al mismo tiempo crea una conciencia de grupo, y un sentido de pertenencia, con lo cual se puede lograr un mejor uso de los recursos de la empresa.

5.1.5 Toma de decisiones.

En este sentido, los encuestados no cuestionan las decisiones tomadas por la gerencia, sin embargo sienten que no tienen oportunidad de participar en las ellas.

Cuando una persona siente que no es parte del proceso de toma de decisiones, no se desarrolla un compromiso hacia la visión y metas de la empresa, sino que se realiza el trabajo con tal de cumplir y recibir un salario. Esto no le sirve a la empresa, porque se necesita un compromiso real para lograr los objetivos.

Plan de Acción

- A. En puntos anteriores se ha mencionado algunas ideas de cómo incluir al personal de ventas en los procesos de toma de decisiones. El “buzón de sugerencias”, o el proceso de establecimiento de pronósticos de ventas. Ambos procesos buscan desarrollar una cultura de participación para lograr los objetivos del negocio. Un factor fundamental para lograrlo, es la participación de la gerencia en la retroalimentación de las inquietudes. Si ellos no perciben el interés de la gerencia, así como la respuesta a las inquietudes, pronto desistirán de participar en el proceso.

5.1.6 Flexibilidad.

Esta flexibilidad está relacionada con los mecanismos de control establecidos, así como las reglas, normas o procedimientos. Por lo tanto, la fuerza de ventas tiene que entender la importancia de seguir las normas y entender su importancia.

Plan de Acción

- A. Este punto nuevamente está muy relacionado con los valores. A partir de los valores de la organización, mencionados anteriormente, se han desarrollado todas las normas y procedimientos de la empresa. En el tanto el representante de ventas entienda y viva estos principios, le será más fácil entender el por qué de las normas y procedimientos.
- B. La participación de otros departamentos como auditoría, administración de mercadeo, inclusive asuntos corporativos, o cualquier otro, encargados de establecer y velar por el cumplimiento de normas, reglas y procedimientos, en las reuniones de ciclo. Esto con e fin de que la gente entienda por qué es que se han establecido las normas y procedimientos y la importancia de cumplirlas. El personal de ventas tiene que estar claro en que las normas y procedimientos fueron creados con el fin de facilitar su función, y a la vez establecer responsabilidades ante las faltas.

5.1.7 Compensación e incentivos.

En toda organización, las políticas de salarios siempre tienen sus detractores. En el caso de BAT, hay que recordar que las respuestas negativas en este punto pueden haber estado influenciadas por aspectos meramente situacionales. La encuesta que sirvió para este estudio fue repartida, prácticamente después de realizar la presentación a la fuerza de

ventas del nuevo esquema variable para el año 2004. Por lo tanto tenía que existir algún grado de insatisfacción a la hora de ver el nuevo esquema de remuneraciones.

Plan de Acción

- A. Continuar con la política de transparencia en la información de los planes de incentivos. Un logro importante que tiene la empresa ha sido la manera tan clara con la que ha manejado su política de pago variable a la fuerza de ventas.
- B. Una vez al año, aprovechando alguna reunión general, se le debería de presentar a la fuerza de ventas, los estudios que realizan las firmas consultoras, de donde se realizan los estudios y los cálculos de los salarios de la fuerza de ventas. Con esto, se ejemplificaría la posición de BAT con respecto a otras empresas en el mercado que tienen equipos de ventas en categorías similares.

Una vez concluidos los planes de acciones para mejorar las áreas de oportunidad, se puede hablar que el éxito de estas recomendaciones recae sobre las destrezas que pueda desarrollar la organización en sus procesos de comunicación.

En de las claves en cualquier proceso que se quiera desarrollar, es la comunicación fluida en todos los niveles de la organización, esta será la clave en la implementación de cualquier programa con miras a mejorar el clima organizacional en esta empresa.

Bibliografía.

Armstrong, Michael (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Octava Edición. Estados Unidos. McGraw-Hill.

Athos, Antony G. Y Coffey, Robert E.(1968). *Behavior in Organizations: A multidimensional View*. Englewood Cliffs, Estados Unidos. Prentice Hall.

Blanchanr, Ken y O'Connor, Michael (1997). *Administración por Valores*. San Francisco, California. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Chiavenato, Idalberto (1988). *Administración de Recursos Humanos*. Primera Edición. México. McGraw-Hill

Davis, K y Newstrom, J.W (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Octava Edición. México: McGraw-Hill.

Davis, K y Werther, William B. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Tercer Edición. México: McGraw-Hill.

Hendricks, Gay y Ludeman, Kate (1996). *The Corporate Mystic*. Nueva York. Bantam Books,.

Jofré V., Arturo (2004). *Enfoque Gerenciales Modernos*. Primera Edición. San José, Costa Rica. Ediciones Delphi de Costa Rica S.A.

Kolb, David; Rubin, Irwin y McIntyre, James (1982). *Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos*. España: Dossat, S.A.

Kotter, John. (1997). *El líder del cambio: un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. Primera Edición. México: McGraw-Hill.

Levinson, Harry (1965). *Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization*. Administrative Science Quarterly. 9 (4). 373.

Lobo Z., Adolfo (2000). *Antología Estrategia Empresarial (pp 35.)*. Manuscrito no publicado. Universidad Latina de Costa Rica.

Madrigal Torres, Berta E. (2002). *Habilidades Directivas*. (1ed.) México: Mc Graw-Hill.

Mendez, Carlos E. (1995). *METODOLOGÍA: Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. México. MacGraw-Hill.

Robbins, Stephen (1996). *Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición. México: Prentice Hall.

Salas, Abel. (2003). *Antología dinámica organizacional y liderazgo*. Manuscrito no publicado, Universidad de Costa Rica.

Sallenave, Jean Paul (1994). *La Gerencia Integral: ¡ No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!*. Primera Edición. Colombia. Editorial Norma S.A.

Stanton, Erwin S. (1982). *Reality-Centered People Management (pp. 30-35)*. Primera Edición. New York. AMACOM.

Ulrich, Dave (1997). *Human Resources Champions*. Primera Edición. Boston, Massachussets. Harvard School Press.

Paginas WEB

www.bat.com

www.batca.com

Otros.

Salas, A. (2003, Setiembre-Diciembre). Apuntes de clase del curso: Dinámica Organizacional y Liderazgo. Sistema de Estudios de Posgrado, Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Costa Rica.

Carmona A. Alvaro (2004). Entrevista al Gerente Nacional de Ventas, British American Tobacco Central America S.A., Sucursal Costa Rica.

Anexo Metodológico

Metodología de la Investigación

Por la naturaleza de este estudio, se detalla a continuación cuál será la metodología a utilizar en cada uno de los objetivos propuestos. Se identificarán el tipo de investigación, los métodos a utilizar, las técnicas de recolección de información, los instrumentos, y las fuentes e indicadores para cada objetivo específico.

Objetivo específico No.1: Definir aquellos conceptos relacionados con el clima organizacional, y que sirvan como base para entender la importancia y el impacto dentro de una organización.

Tipo de Investigación: En este primer capítulo se utilizará la investigación documental, para definir la base conceptual relacionada con el clima organizacional y el impacto en el negocio.

Métodos: Ya que se trata de una revisión conceptual, se utilizará el método descriptivo, en donde se busca expresar situaciones generales, y que se entiendan los conceptos básicos del tema.

Técnicas: Se utilizará la recopilación documental de la revisión bibliográfica realizada previa al inicio de la investigación. Lo mismo que las fuentes secundarias para extraer los conceptos necesarios que ubiquen al lector en el tema.

Instrumentos: Fichas de Trabajo.

Fuentes: El material de la revisión bibliográfica realizada previo al inicio en esta investigación. Todas estas fuentes son material secundario.

Indicadores: Desarrollo de conceptos, basados en algunas teorías y enfoques de autores como: Davis y Newstrom, Chiavenato entre otros.

Objetivo específico No.2: Describir los aspectos básicos de la empresa, para ubicar dentro del contexto del mercado, y conocer los principales valores de la empresa.

Tipo de Investigación: Para este capítulo se realizará una investigación documental, con el fin ubicar en el contexto de la empresa y el mercado en el que participa, así como su misión, visión, valores y productos en el mercado.

Métodos: El método descriptivo, para detallar los aspectos básicos del negocio, principalmente provenientes de sus páginas en internet, y alguna otra documentación necesaria del negocio.

Técnicas: Se efectuará una recopilación documental, de modo que se tenga una secuencia adecuada en este segundo capítulo, todo como referencia los documentos incluidos en la revisión bibliográfica.

Instrumentos: Fichas de trabajo y entrevista a personeros de la empresa.

Fuentes: Principalmente las páginas de internet de la compañía, así como documentación proveniente de folletos.

Indicadores: La misión, visión, valores, y los productos del negocio.

Objetivo específico No.3: Identificar cuáles son los posibles factores que pueden incidir en la situación actual del clima organizacional imperante dentro de la fuerza de ventas.

Tipo de Investigación: En este capítulo se utilizará una investigación de tipo cualitativo. Lo que se busca es la percepción actual que tiene la gerencia del clima organizacional imperante en la empresa, así como cuáles son los factores que pueden afectar actualmente un clima adecuado. Esta parte es el punto de partida de la investigación, para pasar luego al análisis de la fuerza de ventas.

Métodos:	Los métodos a utilizar: el descriptivo y el análisis. A partir de la percepción de la gerencia, se podrá determinar cuál es el panorama imperante en la fuerza de ventas.
Técnicas:	Cuestionario, y la entrevista a profundidad, ya que para este caso son las herramientas adecuadas para extraer la información requerida en este capítulo.
Instrumentos:	Los instrumentos a utilizar, van orientados hacia la descripción y la comprensión de la conducta de los integrantes de la fuerza de ventas. El cuestionario fue suministrado por el profesor M.Sc. Jose Martí Solórzano R., profesor del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, así como la entrevista abierta, donde se cubrirán los principales factores que afectan el clima organizacional.
Fuentes:	En este caso son de tipo primario. Entrevista al Gerente Nacional de Ventas. Puesto que el estudio corresponde al equipo de ventas, es importante contar con la apreciación de la persona a cargo del área.
Indicadores:	Los factores expresados durante la entrevista, establecen la percepción del clima organizacional predominante.
 Objetivo específico No.4: Desarrollar y analizar cuáles son las áreas de oportunidad dentro del clima organización imperante en la actualidad.	
Tipo de Investigación:	La investigación es de tipo cualitativa y descriptiva. A través de esta, se identificará cuál es el clima imperante dentro de la fuerza de ventas.
Métodos:	Método descriptivo, analítico y de síntesis. Con este método se extraerá cuál es la situación actual desde el punto de vista de la fuerza de ventas.

Técnicas:	Cuestionarios, que constituyen la herramienta más adecuada para obtener la información necesaria.
Instrumentos:	Un cuestionario cerrado, entregado a todos los integrantes de la fuerza de ventas, para determinar desde su perspectiva, cuál es clima organizacional imperante. El cuestionario a aplicar fue elaborado por el MBA. Abel Salas Mora, profesor de Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica.
Fuentes:	Las fuentes son de tipo primario. Se encuestará a los integrantes de la fuerza de ventas.
Indicadores:	Los factores que influyen y componen el clima organizacional.

Objetivo específico No.5: Desarrollar una propuesta inicial de planes de acción, para mejorar aquellas áreas de oportunidad, y lograr un nivel de motivación mayor, que ayude a conseguir los objetivos del negocio.

Tipo de Investigación:	Se combinarán tanto la investigación descriptiva como la cualitativa a partir de los resultados obtenidos en el capítulo cuatro. En este punto se busca desarrollar, planes de acción necesarios, para corregir aquellas situaciones que la empresa no considera adecuadas de acuerdo a sus parámetros.
Métodos:	Los métodos serán el descriptivo y el de análisis, y poder integrar los resultados de obtenidos durante el estudio en planes de acción concretos por área de oportunidad.
Técnicas:	Revisión y análisis de los resultados obtenidos en el capítulo cuatro.
Instrumentos:	Los cuestionarios aplicados y los resultados del análisis efectuado y descrito en el capítulo cuatro.

Fuentes:

Como base conceptual se utilizará lo desarrollado en los tres primeros de esta práctica, que corresponden al comportamiento organizacional y su impacto en los negocios, misión, visión y valores del negocio, y la percepción actual del clima organizacional de acuerdo a la visión de la gerencia.

Indicadores:

Planes de acción desarrollados por área de oportunidad.

TABLA 1: RESUMEN DE LA METODOLOGÍA

<i>Técnicas</i>	<i>Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>	<i>Indicadores</i>
Recopilación Documental	Fichas de Trabajo.	Revisión bibliografica	Conceptos teóricos del comportamiento y clima organizacional
Recopilación Documental	de trabajo y entrevista.	Paginas Web de la empresa y entrevista a ejecutivo	Misión, visión, valores, y productos
Cuestionario y la entrevista con el Gerente Nacional de Ventas	Cuestionario y la entrevista con el Gerente Nacional de Ventas	Primarias, obtenidas de la entrevista con ejecutivo de la empresa.	Factores percibidos actualmente
Cuestionarios.	Cuestionario Cerrado a la fuerza de ventas	Primarias, empleados de la empresa	Factores que influyen en el clima actual.
Revisión y análisis del capítulo cuatro	Cuestionario Cerrado a la fuerza de ventas	Marco conceptual, y resultados del capítulo cuatro.	Planes de acción por área de oportunidad.

Objetivo Específico	Investigación	Métodos
1. Definir aquellos conceptos relacionados con el clima organizacional, y que sirvan como base para entender la importancia y el impacto dentro de una organización.	Documental	Descriptivo
2. Describir los aspectos básicos de la empresa, para ubicar dentro del contexto del mercado, y conocer los principales valores de la empresa.	Documental	Descriptivo
3. Identificar cuáles son los posibles factores que pueden incidir en la situación actual del clima organizacional imperante dentro de la fuerza de ventas.	Cualitativa	Descriptivo y análisis
4. Desarrollar y analizar cuáles son las áreas de oportunidad dentro del clima organizacional imperante en la actualidad.	Cualitativa y descriptiva	Descriptivo, analítico y la síntesis
5. Desarrollar una propuesta inicial de planes de acción, para mejorar aquellas áreas de oportunidad, logrando un nivel de motivación mayor, que ayude a conseguir los objetivos del negocio.	Cualitativa y descriptiva	Descriptivo, analítico.

Anexos Complementarios

Anexo No. 1: propuesta de ficha bibliográfica

Nombre del libro:	
Autor:.....	Tema: <div></div>
Página:.....	
<div></div>	<div></div>
<hr/>	
Cita textual	Resumen

Anexo No. 2: Cuestionario de Análisis Fuerza de ventas
Cuestionario de análisis

El presente cuestionario tiene como objetivo medir el grado de percepción de los colaboradores en relación con el clima organizacional y la cultura del departamento y en la empresa. Este será un importante insumo para desarrollar estrategias de mejoramiento de la calidad de los servicios de la empresa y de su departamento.

Solicitamos que responda con toda honestidad, no ponga el nombre, y cuando se refiere al Departamento en las preguntas se refiere al Departamento que Ud. labora dentro de la empresa, marque con una X la respuesta que más considera refleja su punto de vista, NO adicione comentario a sus respuesta, no es necesario para el fin del análisis.

Gracia

- 1- ¿Se siente usted orgulloso de trabajar en La empresa?
- | | |
|------------------|-----------------------|
| 1. Muy orgulloso | 4. Poco orgulloso |
| 2. Orgulloso | 5. Muy poco orgulloso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |
- 2- ¿Considera usted que existen normas, reglas y procedimientos innecesarios?
- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |
- 3- ¿Considera usted que la empresa tiene una clara dirección?
- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |
- 4- ¿Cuando se recluta personal, considera usted que se contrata lo mejor ?
- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

5- En general, ¿clasifica usted a la empresa como uno de los mejores lugares de trabajo en Costa Rica?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Ciertto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

6- ¿Considera usted adecuado el pago que recibe por el trabajo que ejecuta?

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 1. Muy adecuado | 4. Poco adecuado |
| 2. Adecuado | 5. Muy poco adecuado |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

7- ¿El número de niveles jerárquicos en La empresa es adecuado?

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 1. Muy adecuado | 4. Poco adecuado |
| 2. Adecuado | 5. Muy poco adecuado |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

8- ¿Considera usted que las metas y objetivos en La empresa representan un verdadero reto?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Ciertto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

9- ¿Es relativamente fácil introducir nuevas ideas en La empresa?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Ciertto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

10- ¿Considera usted que La empresa provee oportunidades para el desarrollo y crecimiento individual?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Ciert | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

11- ¿Considera usted que el trabajo en equipo es importante para el éxito de La empresa?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Ciert | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

12- ¿Considera usted que la actual estructura de mandos del Departamento facilita u obstaculiza la eficiente toma de decisiones?

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1. Facilita mucho | 4. Obstaculiza |
| 2. Facilita | 5. Obstaculiza mucho |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

13- En su opinión, la imagen al público que la empresa proyecta es...

- | | |
|--------------|-------------|
| 1. Muy buena | 4. Mala |
| 2. Buena | 5. Muy mala |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

14- ¿Considera usted que los empleados tienen que luchar contra obstáculos internos importantes para desarrollar su trabajo?

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Ciert |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

15- ¿Considera usted que la coordinación del departamento provee la dirección y cohesión necesaria para el éxito de la empresa?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

16- ¿Considera usted que recibió la capacitación necesaria para desempeñar su puesto satisfactoriamente ?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

17- ¿Considera usted que su superior inmediato provee la dirección y cohesión necesaria para el éxito de La empresa?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

18- ¿Cuán exitoso es La empresa en desarrollar empleados para llevarlos a trabajos de mayor responsabilidad?

- | | |
|-------------|----------|
| 1. Mucho | 4. Poco |
| 2. Bastante | 5. Nada |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

19- ¿Considera usted que los empleados reciben atención en sus requerimientos o inquietudes?

- | | |
|-------------|----------|
| 1. Mucho | 4. Poco |
| 2. Bastante | 5. Nada |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

20- ¿Las líneas de responsabilidad y autoridad son muy definidas y claras en la empresa?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

21- ¿Considera usted que los resultados que la empresa espera de sus jefes son alcanzables?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

22- ¿Considera usted que el departamento está bien dirigido?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

23- ¿Sus jefes ponen más atención a las reglas de la empresa que a lograr que se haga buen trabajo?

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

24- ¿Considera que su trabajo presenta un reto importante para usted?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

25- ¿Qué grado de importancia considera usted que le da La empresa a sus empleados?

- | | |
|-------------|----------|
| 1. Mucha | 4. Poca |
| 2. Bastante | 5. Nada |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

26- ¿Para lograr los objetivos del Departamento, la estructura organizativa actual es la más conveniente?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Ciertó | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

27- ¿Considera usted que los jefes tienen claro lo que se espera de ellos en sus trabajos?

- | | |
|--------------|---------------|
| 1. Muy claro | 4. Poco claro |
| 2. Claro | 5. Nada claro |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

28- ¿Considera usted que el Departamento se esmera por brindar servicios de alta calidad?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Ciertó | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

29- ¿Considera usted que la empresa tiene reglas y procedimientos claros?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Ciertó | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

30- ¿Considera usted que la manera en que la coordinación visualiza el futuro del departamento concuerda con la del resto de la empresa?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

31- ¿Considera usted que las personas más capaces son las que se seleccionan para ascensos?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

32- ¿Considera usted que los empleados demuestran un alto grado de lealtad hacia la empresa?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

33- ¿Considera usted que el desempeño de la unidad y del funcionario es evaluado contra objetivos ya establecidos?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

34- ¿Considera usted que la empresa resulta atractiva para personas de afuera en puestos como el suyo?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

35- ¿Considera usted que en el Departamento se vela por la aplicación de los procedimientos y reglas establecidas?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

36- ¿Considera usted que se respetan las líneas de autoridad y responsabilidad de los jefes?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

37- En general, ¿cómo clasificaría las oportunidades de ascenso en el Departamento?

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. Muy buenas | 4. Malas |
| 2. Buenas | 5. Muy malas |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

38- ¿Considera usted que el Departamento demuestra un alto grado de lealtad hacia sus empleados?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

39- En general, ¿cómo clasificaría usted la certeza y éxito en la toma de decisiones en el departamento?

- | | |
|--------------|-------------|
| 1. Muy buena | 4. Mala |
| 2. Buena | 5. Muy mala |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

40- ¿Las medidas usadas para evaluar el resultado de los jefes son muy claras?

- | | |
|-------------------------|---------------------|
| 1. Totalmente
cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

41- ¿Considera usted que el Departamento es capaz de atraer y retener buenos empleados?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

42- ¿Considera usted que en la empresa se le da suficiente autoridad a los jefes para la toma de decisiones?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

43- ¿Considera usted que los líderes tienen una visión clara del futuro de la empresa?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

44- ¿Cuando existe una vacante, la búsqueda de personas para llenarla tiende a ser mediante un proceso muy abierto?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

45- ¿Considera usted que controla su futuro en la empresa?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

46- ¿Considera usted que puede incidir en la toma de decisiones?

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. Mucho | 4. Poco |
| 2. Suficiente | 5. Muy poco |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

47- ¿Los estándares y normas de excelencia en la empresa son claramente definidos?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

48- En general, ¿cómo clasificaría usted a la empresa para trabajar, en comparación con otras?

- | | |
|--------------|-------------|
| 1. Muy buena | 4. Mala |
| 2. Buena | 5. Muy mala |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

49- ¿Considera usted que los líderes en la empresa resuelven los problemas internos que podrían estar existiendo?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

50- ¿Cuán importante es conocer y relacionarse con personas claves para lograr ascensos o salir adelante?

- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1. Nada importante | 4. Importante |
| 2. Poco importante | 5. Muy importante |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

51- ¿Considera usted que el trabajo en equipo es eficiente en la empresa?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

52- ¿Considera usted que en la empresa se evalúan los efectos de las grandes decisiones?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

53- En su opinión, los servicios que el Departamento brinda son:

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. Muy buenos | 4. Malos |
| 2. Buenos | 5. Muy malos |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

54- ¿Cómo valora usted el grado de éxito de las decisiones importantes en la empresa ?

- | | |
|-------------|-------------|
| 1. Muy alto | 4. Bajo |
| 2. Alto | 5. Muy bajo |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

- 55- En general, ¿cómo clasificaría usted las destrezas y habilidades de los jefes?
- | | |
|---------------|--------------|
| 1. Muy buenas | 4. Malas |
| 2. Buenas | 5. Muy malas |
| 3. Regular | 6. NS/NR |
- 56- ¿Aceptaría un trabajo similar con otra institución o empresa, ganando lo mismo, si la oportunidad se presenta?
- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |
- 57- ¿Considera usted que el pobre desempeño es tolerado en la empresa?
- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |
- 58- ¿Considera usted que su jefe tolera el pobre desempeño ?
- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |
- 59- ¿Cómo ve el futuro de la empresa?
- | | |
|--------------|-------------|
| 1. Muy bueno | 4. Malo |
| 2. Bueno | 5. Muy malo |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

60- ¿En el Departamento los empleados están constantemente luchando por el poder?

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

61- ¿Siente usted que su jefe inmediato es un buen líder?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

62- ¿Piensa usted estar trabajando en la empresa dentro de cinco años?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

63- ¿Considera usted que la política salarial de la empresa está bien diseñada para el tipo de institución que es?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

64- ¿Considera usted que la toma de decisiones en la empresa se concentra en los niveles más altos?

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Cierto |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

65- ¿Considera usted que tiene control de los resultados finales que logra?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

66- ¿Considera usted que sus compañeros le brindan un decidido apoyo en su trabajo?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

67- ¿Percibe usted entre el personal del Departamento el deseo de hacer un uso eficaz y eficiente de los recursos con que la empresa cuenta?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

68- ¿Considera usted que se manifiesta entre el personal un sentido de compromiso por la mejor utilización del tiempo laboral?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

69- Por las manifestaciones que usted ha escuchado, por ejemplo entre Manufactura y el resto de la Planta, la calidad de los servicios del Departamento que brinda son:

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. Muy buenos | 4. Malos |
| 2. Buenos | 5. Muy malos |
| 3. Regulares | 6. NS/NR |

70- Percibe usted en la actividad diaria un interés latente entre el personal por la calidad de su trabajo?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Ciert | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

71- ¿Existen en la empresa empleados que deterioran la calidad del trabajo?

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Totalmente falso | 4. Ciert |
| 2. Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

72- ¿Está presente el valor honestidad en cada una de las acciones de todos los empleados de la empresa?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Ciert | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

73- ¿Considera usted que la coordinación y sus jefaturas comparte una misma idea sobre el futuro de la empresa?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Ciert | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

74- ¿Le transmite a usted un sentido de unión o de equipo la coordinación y sus jefaturas?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Ciert | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

75- ¿Considera usted que los jefes en la empresa tienen suficiente autoridad para hacer su trabajo y alcanzar los objetivos de la empresa?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

76- ¿Recomendaría usted a un amigo cercano trabajar en la empresa?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

77- ¿Se le reconoce al trabajador su preocupación por disminuir costos?

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Totalmente cierto | 4. Falso |
| 2. Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3. Regular | 6. NS/NR |

Anexo No. 3: Cuestionario de Análisis Gerencia
La idiosincrasia Empresarial Costarricense: Opinión de nuestro
clima Organizacional.

Finalidad del Ejercicio:

El objetivo de este instrumento de análisis es proporcionar un marco de referencia para discutir en qué consiste la idiosincrasia empresarial costarricense. La naturaleza, calidad y condición del temperamento, carácter y comportamiento colectivos de una nación son los elementos principales de cómo aparentemente “vemos y hacemos las cosas”, hecho conocido como paradigma. Análogamente, nuestras empresas y organizaciones también tienen ciertas características y valores que, para bien o para mal, las distingue de aquellas en otros países. Existe una cultura y un clima organizacionales que debemos identificar, analizar y conocer con el propósito de lograr mejoras continuas y ser más competitivos, sin necesariamente perder nuestra propia identidad.

Una vez analizados los elementos del presente instrumento de análisis, su equipo de trabajo procederá, en Asamblea participativa, a presentar la respuesta y conclusiones a la siguiente pregunta:

Según el consenso de los miembros del equipo de trabajo, en que consiste la idiosincrasia empresarial costarricense?

ELEMENTOS DE ANÁLISIS	CALIFICACIÓN									
CONDICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sistema de Compensación. El nivel al que los empleados, como individuos o equipos, sienten que se les reconoce y recompensa por su buen trabajo, en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal. Las recompensas no responden al esfuerzo y la actuación (1) Los empleados son reconocidos y recompensados positivamente. (10)										
2. Estándares de actuación: El énfasis puesto en la actuación de calidad y en la consecución de resultados, incluyendo el grado al que los empleados sienten que en todos los niveles de la organización se están fijando metas estimulantes e importantes. Los estándares de actuación son bajos (1) Los estándares de actuación son altos. (10)										
3. Calor y apoyo: El sentimiento de que la cordialidad, la confianza y el respeto de los empleados, y el ayudarse unos a otros son normas que tienen mucho valor dentro de la organización. El sentimiento de que en el día a día de la empresa prevalecen las buenas relaciones humanas. Hay poca cordialidad y apoyo en la organización. (1) La cordialidad y el apoyo son características de la organización.(10)										
4. Directiva A medida que aumentan las necesidades de la directiva, las										

Anexo No. 4: Cuadros de Tabulación del Cuestionario por categorías

Desarrollo de los Recursos Humanos

Pregunta # 4

¿Cuándo se recluta personal, considera usted que se contrata lo mejor?

	Total	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	10,0	17,0	20,0	5,0	2,0	1, 0	20, 0
Porcentaje	100,0	18,2	30,9	36,4	9,1	3,6	1, 8	36, 4

Pregunta # 7

¿El número de niveles jerárquicos en BAT es adecuado?

	Total	Muy adecuado	Adecuado	Regular	Poco adecuado	Muy poco adecuado	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	12,0	26,0	14,0	2,0	-	1, 0	36, 0
Porcentaje	100,0	21,8	47,3	25,5	3,6	-	1, 8	65, 5

Pregunta # 16

¿Considera usted que recibió la capacitación necesaria para desempeñar su puesto satisfactoriamente?

	Total	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	16,0	29,0	6,0	4,0	-	-	41, 0
Porcentaje	100,0	29,1	52,7	10,9	7,3	-	-	74, 5

Pregunta # 18

¿Cuán exitoso es BAT en desarrollar empleados para llevarlos a trabajos de mayor responsabilidad?

	Total	Mucho	Bastante	Regular	Poco	Nada	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	15,0	16,0	9,0	9,0	2,00	4, 0	20, 0
Porcentaje	100,0	27,3	29,1	16,4	16,4	3,64	7, 3	36, 4

Pregunta # 24

¿Considera que su trabajo presenta un reto importante para usted?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	32,0	19,0	2,0	2,0	-	-	49, 0
Porcentaje	100,0	58,2	34,5	3,6	3,6	-	-	89, 1

Pregunta # 25

¿Qué grado de importancia considera usted que le da BAT a sus empleados?

	TOTAL	Mucha	Bastante	Regular	Poca	Nada	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	18,0	22,0	11,0	4,0	-	-	36, 0
Porcentaje	100,0	32,7	40,0	20,0	7,3	-	-	65, 5

Pregunta # 31

¿Considera usted que las personas más capaces son las que se seleccionan para ascensos?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	11,0	16,0	14,0	9,0	2,00	3, 0	16, 0
Porcentaje	100,0	20,0	29,1	25,5	16,4	3,64	5, 5	29, 1

Pregunta # 37

En general, ¿cómo clasificaría las oportunidades de ascenso en BAT?

	TOTAL	Muy buenas	Buenas	Regular	Malas	Muy malas	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	10,0	11,0	17,0	7,0	7,00	3, 0	7, 0
Porcentaje	100,0	18,2	20,0	30,9	12,7	12,73	5, 5	12, 7

Pregunta # 41

¿Considera usted que BAT es capaz de atraer y retener buenos empleados?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	FALSE	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	15,0	21,0	13,0	4,0	2,00	-	30, 0
Porcentaje	100,0	27,3	38,2	23,6	7,3	3,64	-	54, 5

Pregunta # 44

¿Cuando existe una vacante, la búsqueda de personas para llenarla tiende a ser mediante un proceso muy abierto?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	9,0	19,0	10,0	8,0	6,00	3, 0	14, 0
Porcentaje	100,0	16,4	34,5	18,2	14,5	10,91	5, 5	25, 5

Pregunta # 50

¿Cuán importante es conocer y relacionarse con personas claves para lograr ascensos o salir adelante?

	TOTAL	Nada importante	Poco importante	Regular	Importante	Muy importante	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	5,0	8,0	6,0	18,0	16,00	2, 0	- 21,0
Porcentaje	100,0	9,1	14,5	10,9	32,7	29,09	3, 6	- 38,2

Pregunta # 55

En general, ¿cómo clasificaría usted las destrezas y habilidades de los jefes?

	TOTAL	Muy buenas	Buenas	Regular	Malas	Muy malas	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	13,0	35,0	6,0	-	-	1, 0	48, 0
Porcentaje	100,0	23,6	63,6	10,9	-	-	1, 8	87, 3

Pregunta # 76

¿Recomendaría usted a un amigo cercano trabajar en BAT?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	20,0	23,0	7,0	1,0	2,00	2, 0	40, 0
Porcentaje	100,0	36,4	41,8	12,7	1,8	3,64	3, 6	72, 7

Compromiso

Pregunta # 11

¿Considera usted que el trabajo en equipo es importante para el éxito de BAT?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	43,0	10,0	2,0	-	-	-	53, 0
Porcentaje	100,0	78,2	18,2	3,6	-	-	-	96, 4

Pregunta # 19

¿Considera usted que los empleados reciben atención en sus requerimientos o inquietudes?

	TOTAL	Mucho	Bastante	Regular	Poco	Nada	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	10,0	19,0	21,0	5,0	-	-	24,0
Porcentaje	100,0	18,2	34,5	38,2	9,1	-	-	43,6

Pregunta # 32

¿Considera usted que los empleados demuestran un alto grado de lealtad hacia BAT?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	14,0	24,0	14,0	2,0	-	1,0	36,0
Porcentaje	100,0	25,5	43,6	25,5	3,6	-	1,8	65,5

Pregunta # 38

¿Considera usted que BAT demuestra un alto grado de lealtad hacia sus empleados?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	19,0	24,0	7,0	4,0	1,00	-	38,0
Porcentaje	100,0	34,5	43,6	12,7	7,3	1,82	-	69,1

Pregunta # 45

¿Considera usted que controla su futuro en BAT?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	9,0	25,0	9,0	7,0	1,00	4,0	26,0
Porcentaje	100,0	16,4	45,5	16,4	12,7	1,82	7,3	47,3

Pregunta # 51

¿Considera usted que el trabajo en equipo es eficiente en BAT?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	22,0	24,0	8,0	-	1,00	-	45,0
Porcentaje	100,0	40,0	43,6	14,5	-	1,82	-	81,8

Pregunta # 56

¿Aceptaría un trabajo similar con otra institución o empresa, ganando lo mismo, si la oportunidad se presenta?

	TOTAL	Totalmente falso	FALSE	Regular	Cierto	Totalmente cierto	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	10,0	15,0	11,0	9,0	4,00	6,0	12,0
Porcentaje	100,0	18,2	27,3	20,0	16,4	7,27	10,9	21,8

Pregunta # 62

¿Piensa usted estar trabajando en BAT dentro de cinco años?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	24,0	19,0	5,0	5,0	-	2,0	38,0
Porcentaje	100,0	43,6	34,5	9,1	9,1	-	3,6	69,1

Pregunta # 70

Percibe usted en la actividad diaria un interés latente entre el personal por la calidad de su trabajo?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	9,0	38,0	7,0	-	1,00	-	46,0
Porcentaje	100,0	16,4	69,1	12,7	-	1,82	-	83,6

Pregunta # 71

¿Existen en BAT empleados que deterioran la calidad del trabajo?

	TOTAL	Totalmente falso	Falso	Regular	Cierto	Totalmente cierto	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	5,0	17,0	11,0	14,0	4,00	4,0	4,0
Porcentaje	100,0	9,1	30,9	20,0	25,5	7,27	7,3	7,3

Pregunta # 72

¿Está presente el valor honestidad en cada una de las acciones de todos los empleados del Programa?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	7,0	26,0	15,0	3,0	-	4,0	30,0
Porcentaje	100,0	12,7	47,3	27,3	5,5	-	7,3	54,5

Pregunta # 77

¿Se le reconoce al trabajador su preocupación por disminuir costos?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	4,0	18,0	12,0	11,0	3,00	7, 0	8, 0
Porcentaje	100,0	7,3	32,7	21,8	20,0	5,45	12, 7	14, 5

Liderazgo

Pregunta # 10

¿Considera usted que BAT provee oportunidades para el desarrollo y crecimiento individual?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	14,0	13,0	12,0	12,0	3,00	1, 0	12, 0
Porcentaje	100,0	25,5	23,6	21,8	21,8	5,45	1, 8	21, 8

Pregunta # 15

¿Considera usted que la Coordinación del Programa BAT provee la dirección y cohesión necesaria para el éxito de la organización?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	14,0	31,0	9,0	1,0	-	-	44, 0
Porcentaje	100,0	25,5	56,4	16,4	1,8	-	-	80, 0

Pregunta # 17

¿Considera usted que su superior inmediato provee la dirección y cohesión necesaria para el éxito de BAT?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	22,0	27,0	5,0	1,0	-	-	48, 0
Porcentaje	100,0	40,0	49,1	9,1	1,8	-	-	87, 3

Pregunta # 30

¿Considera usted que la manera en que la Coordinación visualiza el futuro de BAT concuerda con la del resto de la organización?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	13,0	29,0	10,0	-	-	3, 0	42, 0
Porcentaje	100,0	23,6	52,7	18,2	-	-	5, 5	76, 4

Pregunta # 43

¿Considera usted que los líderes tienen una visión clara del futuro de BAT ?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	21,0	24,0	9,0	-	-	1,0	45,0
Porcentaje	100,0	38,2	43,6	16,4	-	-	1,8	81,8

Pregunta # 49

¿Considera usted que los líderes en BAT resuelven los problemas internos que podrían estar existiendo?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	7,0	31,0	15,0	1,0	-	1,0	37,0
Porcentaje	100,0	12,7	56,4	27,3	1,8	-	1,8	67,3

Pregunta # 54

¿Cómo valora usted el grado de éxito de las decisiones importantes en BAT ?

	TOTAL	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	13,0	24,0	13,0	1,0	-	4,0	36,0
Porcentaje	100,0	23,6	43,6	23,6	1,8	-	7,3	65,5

Pregunta # 61

¿Siente usted que su jefe inmediato es un buen líder?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	21,0	24,0	8,0	-	1,00	1,0	44,0
Porcentaje	100,0	38,2	43,6	14,5	-	1,82	1,8	80,0

Pregunta # 73

¿Considera usted que la Coordinación y sus jefaturas comparte una misma idea sobre el futuro de BAT?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	12,0	31,0	9,0	-	-	3,0	43,0
Porcentaje	100,0	21,8	56,4	16,4	-	-	5,5	78,2

Pregunta # 74

¿Le transmite a usted un sentido de unión o de equipo la Coordinación y sus jefaturas?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	12,0	32,0	7,0	2,0	-	2,0	42,0
Porcentaje	100,0	21,8	58,2	12,7	3,6	-	3,6	76,4

Imagen de la Organización.

Pregunta # 1

¿Se siente usted orgulloso de trabajar en BAT.?

	TOTAL	Muy orgulloso	Orgulloso	Regular	Poco orgulloso	Muy poco orgulloso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	38,0	15,0	1,0	1,0	-	-	52,0
Porcentaje	100,0	69,1	27,3	1,8	1,8	-	-	94,5

Pregunta # 5

En general, ¿clasifica usted a BAT como uno de los mejores lugares de trabajo en Costa Rica?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	22,0	26,0	4,0	1,0	1,00	1,0	46,0
Porcentaje	100,0	40,0	47,3	7,3	1,8	1,82	1,8	83,6

Pregunta # 13

En su opinión, la imagen al público que BAT proyecta es...

	TOTAL	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	25,0	22,0	8,0	-	-	-	47,0
Porcentaje	100,0	45,5	40,0	14,5	-	-	-	85,5

Pregunta # 22

¿Considera usted que BAT está bien dirigida?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	19,0	30,0	5,0	-	-	1,0	49,0
Porcentaje	100,0	34,5	54,5	9,1	-	-	1,8	89,1

Pregunta # 28

¿Considera usted que BAT se esmera por brindar servicios de alta calidad?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	25,0	24,0	5,0	-	1,00	-	48,0
Porcentaje	100,0	45,5	43,6	9,1	-	1,82	-	87,3

Pregunta # 34

¿Considera usted que BAT. resulta atractiva para personas de afuera en puestos como el suyo?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	32,0	18,0	5,0	-	-	-	50,0
Porcentaje	100,0	58,2	32,7	9,1	-	-	-	90,9

Pregunta # 48

En general, ¿cómo clasificaría usted a BAT para trabajar, en comparación con otras?

	TOTAL	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	32,0	19,0	3,0	1,0	-	-	50,0
Porcentaje	100,0	58,2	34,5	5,5	1,8	-	-	90,9

Pregunta # 53

En su opinión, los servicios que BAT brinda son:

	TOTAL	Muy buenos	Buenos	Regular	Malos	Muy malos	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	25,0	26,0	4,0	-	-	-	51,0
Porcentaje	100,0	45,5	47,3	7,3	-	-	-	92,7

Pregunta # 59

¿Cómo ve el futuro de BAT?

	TOTAL	Muy buenas	Buenas	Regular	Malas	Muy malas	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	20,0	24,0	9,0	1,0	-	1,0	43,0
Porcentaje	100,0	36,4	43,6	16,4	1,8	-	8,2	78,2

Pregunta # 69

Por las manifestaciones que usted ha escuchado, por ejemplo, entre los clientes de BAT, la calidad de los servicios que BAT brinda son:

	TOTAL	Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos	Muy malos	NS/NR	PGP
--	-------	---------------	--------	-----------	-------	-----------	-------	-----

TOTAL	55,0	22,0	30,0	2,0	1,0	-	-	51,0
Porcentaje	100,0	40,0	54,5	3,6	1,8	-	-	92,7

Orientación al desempeño

Pregunta # 8

¿Considera usted que las metas y objetivos en BAT representan un verdadero reto?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	30,0	20,0	3,0	1,0	1,00	-	48,0
Porcentaje	100,0	54,5	36,4	5,5	1,8	1,82	-	87,3

Pregunta # 21

¿Considera usted que los resultados que BAT. espera de sus jefes son alcanzables?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	9,0	26,0	15,0	2,0	-	3,0	33,0
Porcentaje	100,0	16,4	47,3	27,3	3,6	-	5,5	60,0

Pregunta # 33

¿Considera usted que el desempeño de la unidad y del funcionario es evaluado contra objetivos ya establecidos?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	12,0	28,0	13,0	1,0	-	1,0	39,0
Porcentaje	100,0	21,8	50,9	23,6	1,8	-	1,8	70,9

Pregunta # 35

¿Considera usted que en BAT se vela por la aplicación de los procedimientos y reglas establecidas?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	25,0	27,0	2,0	-	-	1,0	52,0
Porcentaje	100,0	45,5	49,1	3,6	-	-	1,8	94,5

Pregunta # 52

¿Considera usted que en BAT se evalúan los efectos de las grandes decisiones?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	14,0	29,0	7,0	-	-	5,0	43,0
Porcentaje	100,0	25,5	52,7	12,7	-	-	1	78,2

Pregunta # 65

¿Considera usted que tiene control de los resultados finales que logra?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	11,0	31,0	9,0	3,0	-	1,0	39,0
Porcentaje	100,0	20,0	56,4	16,4	5,5	-	8	70,9

Pregunta # 66

¿Considera usted que sus compañeros le brindan un decidido apoyo en su trabajo?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	8,0	26,0	17,0	4,0	-	-	30,0
Porcentaje	100,0	14,5	47,3	30,9	7,3	-	-	54,5

Pregunta # 67

¿Percibe usted entre el personal de BAT el deseo de hacer un uso eficaz y eficiente de los recursos con los que cuenta?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	9,0	31,0	14,0	-	-	1,0	40,0
Porcentaje	100,0	16,4	56,4	25,5	-	-	8	72,7

Pregunta # 68

¿Considera usted que se manifiesta entre el personal un sentido de compromiso por la mejor utilización del tiempo laboral?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	7,0	32,0	11,0	2,0	-	3,0	37,0
Porcentaje	100,0	12,7	58,2	20,0	3,6	-	5	67,3

Toma de decisiones

Pregunta # 12

¿Considera usted que la actual estructura de mandos o jefaturas facilita u obstaculiza la eficiente toma de decisiones?

	TOTAL	Facilita mucho	Facilita	Regular	Obstaculiza	Obstaculiza mucho	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	10,0	24,0	14,0	5,0	-	2,0	29,0
Porcentaje	100,0	18,2	43,6	25,5	9,1	-	3,6	52,7

Pregunta # 20

¿Las líneas de responsabilidad y autoridad son muy definidas y claras en BAT?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	24,0	31,0	-	-	-	-	55,0
Porcentaje	100,0	43,6	56,4	-	-	-	-	100,0

Pregunta # 26

¿Para lograr los objetivos de BAT, la estructura organizativa actual es la más conveniente?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	11,0	30,0	11,0	1,0	-	2,0	40,0
Porcentaje	100,0	20,0	54,5	20,0	1,8	-	3,6	72,7

Pregunta # 39

En general, ¿como clasificaría usted la certeza y éxito en la toma de decisiones en BAT?

	TOTAL	Muy buenas	Buenas	Regular	Malas	Muy malas	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	9,0	37,0	7,0	2,0	-	-	44,0
Porcentaje	100,0	16,4	67,3	12,7	3,6	-	-	80,0

Pregunta # 42

¿Considera usted que en BAT se le da suficiente autoridad a los jefes para la toma de decisiones?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	13,0	32,0	5,0	4,0	-	1,0	41,0
Porcentaje	100,0	23,6	58,2	9,1	7,3	-	1,8	74,5

Pregunta # 46

¿Considera usted que puede incidir en la toma de decisiones?

	TOTAL	Mucho	Suficiente	Regular	Poco	Muy poco	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	7,0	11,0	17,0	14,0	2,00	4,0	2,0
Porcentaje	100,0	12,7	20,0	30,9	25,5	3,64	7,3	3,6

Pregunta # 64

¿Considera usted que la toma de decisiones en BAT se concentra en los niveles más altos?

	TOTAL	Totalmente falso	Falso	Regular	Cierto	Totalmente cierto	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	7,0	1,0	6,0	24,0	13,00	4,0	- 29,0
Porcentaje	100,0	12,7	1,8	10,9	43,6	23,64	7,3	- 52,7

Claridad de Dirección

Pregunta # 3

¿Considera usted que BAT tiene una clara dirección?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	25,0	20,0	10,0	-	-	-	45,0
Porcentaje	100,0	45,5	36,4	18,2	-	-	-	81,8

Pregunta # 27

¿Considera usted que los jefes tienen claro lo que se espera de ellos en sus trabajos?

	TOTAL	Muy Claro	Claro	Regular	Poco claro	Nada claro	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	23,0	28,0	2,0	1,0	-	1,0	50,0
Porcentaje	100,0	41,8	50,9	3,6	1,8	-	1,8	90,9

Pregunta # 36

¿Considera usted que se respetan las líneas de autoridad y responsabilidad de los jefes?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	22,0	29,0	3,0	-	-	1,0	51,0
Porcentaje	100,0	40,0	52,7	5,5	-	-	1,8	92,7

Pregunta # 40

¿Las medidas usadas para evaluar el resultado de los jefes son muy claras?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	9,0	28,0	9,0	1,0	-	8, 0	36, 0
Porcentaje	100,0	16,4	50,9	16,4	1,8	-	14, 5	65, 5

Pregunta # 47

¿Los estándares y normas de excelencia en BAT son claramente definidos?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	21,0	29,0	5,0	-	-	-	50, 0
Porcentaje	100,0	38,2	52,7	9,1	-	-	-	90, 9

Pregunta # 75

¿Considera usted que los jefes en BAT tienen suficiente autoridad para hacer su trabajo y alcanzar los objetivos de la empresa?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	16,0	24,0	13,0	-	-	2, 0	40, 0
Porcentaje	100,0	29,1	43,6	23,6	-	-	3, 6	72, 7

Flexibilidad

Pregunta # 2

¿Considera usted que existen normas, reglas y procedimientos innecesarios?

	TOTAL	Totalmente falso	Falso	Regular	Cierto	Totalmente cierto	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	11,0	12,0	21,0	8,0	1,00	2, 0	14, 0
Porcentaje	100,0	20,0	21,8	38,2	14,5	1,82	3, 6	25, 5

Pregunta # 9

¿Es relativamente fácil introducir nuevas ideas en BAT?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	3,0	17,0	22,0	11,0	1,00	1, 0	8, 0
Porcentaje	100,0	5,5	30,9	40,0	20,0	1,82	1, 8	14, 5

Pregunta # 14

¿Considera usted que los empleados tienen que luchar contra obstáculos internos importantes para desarrollar su trabajo?

	TOTAL	Totalmente falso	Falso	Regular	Cierto	Totalmente cierto	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	8,0	25,0	12,0	9,0	-	1,0	24,0
Porcentaje	100,0	14,5	45,5	21,8	16,4	-	1,8	43,6

Pregunta # 23

¿Sus jefes ponen más atención a las reglas de BAT que a lograr que se haga buen trabajo?

	TOTAL	Totalmente falso	Falso	Regular	Cierto	Totalmente cierto	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	6,0	25,0	9,0	12,0	2,00	1,0	17,0
Porcentaje	100,0	10,9	45,5	16,4	21,8	3,64	1,8	30,9

Pregunta # 29

¿Considera usted que BAT tiene reglas y procedimientos claros?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	23,0	28,0	4,0	-	-	-	51,0
Porcentaje	100,0	41,8	50,9	7,3	-	-	-	92,7

Pregunta # 60

¿En BAT los empleados están constantemente luchando por el poder?

	TOTAL	Totalmente falso	Falso	Regular	Cierto	Totalmente cierto	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	6,0	17,0	12,0	12,0	4,00	4,0	7,0
Porcentaje	100,0	10,9	30,9	21,8	21,8	7,27	7,3	12,7

Compensación e Incentivos

Pregunta # 6

¿Considera usted adecuado el pago que recibe por el trabajo que ejecuta?

	TOTAL	Muy adecuado	Adecuado	Regular	Poco adecuado	Muy poco adecuado	NS/NR	PGP
TOTAL	55,0	15,0	22,0	12,0	1,0	-	5,0	36,0
Porcentaje	100,0	27,3	40,0	21,8	1,8	-	9,1	65,5

Pregunta # 63

¿Considera usted que la política salarial de BAT está bien diseñada para el tipo de institución que es?

	TOTAL	Totalmente cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente falso	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	15,0	17,0	15,0	3,0	3,00	2, 0	26, 0
Porcentaje	100,0	27,3	30,9	27,3	5,5	5,45	3, 6	47, 3

Habilidades de Supervisión

Pregunta # 57

¿Considera usted que el pobre desempeño es tolerado en BAT. ?

	TOTAL	Totalmente falso	Falso	Regular	Cierto	Totalmente cierto	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	25,0	23,0	5,0	2,0	-	-	46, 0
Porcentaje	100,0	45,5	41,8	9,1	3,6	-	-	83, 6

Pregunta # 58

¿Considera usted que su jefe tolera el pobre desempeño ?

	TOTAL	Totalmente falso	Falso	Regular	Cierto	Totalmente cierto	NS/NR	PGP
TOTAL	55, 0	28,0	24,0	3,0	-	-	-	52, 0
Porcentaje	100,0	50,9	43,6	5,5	-	-	-	94, 5